

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**DIFERENÇAS E COMPLEMENTARIDADE
ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA
DE HOMENS E DE MULHERES**

Joana Eloy Prazeres Sequeira

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**DIFERENÇAS E COMPLEMENTARIDADE
ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA
DE HOMENS E DE MULHERES**

Joana Eloy Prazeres Sequeira

Dissertação orientada pela Professora Doutora Isabel Paredes

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

Agradecimentos

A conclusão da presente dissertação de mestrado representa um marco importante no meu percurso académico, profissional e pessoal. Um marco no meu percurso académico, no sentido em que fecha o ciclo de um mestrado integrado em psicologia, repleto de aprendizagens e de boas memórias. Um marco no meu percurso profissional, representando a possibilidade de um início numa área profissional que tanto me apaixona. E um marco no meu percurso pessoal, na medida em que reflete a concretização de um grande objetivo, conseguido através de muita dedicação, e também muito apoio e orientação. Quero, neste sentido, expressar o meu agradecimento a todos aqueles favoreceram a conclusão desta etapa tão importante e marcante.

Em primeiro lugar, a quem mais me apoiou ao longo de todo o processo deste trabalho, à Professora Doutora Isabel Paredes. Pela constante disponibilidade, pelo rigor e pela genuína vontade em orientar a elaboração desta dissertação.

A todos os professores que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu crescimento e desenvolvimento ao longo dos cinco anos de mestrado integrado, não só através dos conhecimentos que transmitiram, mas também do exemplo que foram.

Aos meus pais e a toda a minha família e amigos, por fazerem de mim a pessoa que sou hoje, por acreditarem em mim, e por estarem incondicionalmente presentes.

Resumo

A liderança tem um papel fundamental no crescimento e no sucesso das organizações, pelo que o estudo sobre líderes, os seus comportamentos e estilos de liderança, tem um papel central na literatura sobre as organizações (Do & Minbashian, 2014).

A questão relativa às semelhanças e diferenças nos estilos de liderança adotados por homens e por mulheres, e as suas consequências, tem sido altamente debatida e estudada. Apesar da posição que afirma que os homens e as mulheres diferem na maneira como lideram ser a mais predominante na literatura (Eagly & Johnson, 1990; Sobral & Ribeiro, 2018), muitos cientistas sociais têm defendido que homens e mulheres não diferem no seu estilo de liderança, ou minimizado a importância das diferenças observadas (Andersen & Hansson, 2011).

Neste sentido, não havendo um consenso na literatura, o presente estudo tem como objetivo analisar se há diferenças (e quais são) nos estilos de liderança tendencialmente adotados por homens e por mulheres.

Através da análise dos resultados obtidos na resposta a um questionário de personalidade desenvolvido para descrever as preferências e tendências comportamentais no local de trabalho - o *Occupational Personality Questionnaire* (OPQ32r) - são inferidos os estilos de liderança com maior probabilidade de serem adotados por cada indivíduo, permitindo tirar conclusões relativamente às diferenças e semelhanças entre homens e mulheres na adoção dos cinco estilos de liderança propostos por Bass (1981, cit. por SHL, 1999), sendo eles: Líder Diretivo, Líder Participativo, Líder Consultivo, Líder Delegador e Líder Negociador.

Os resultados revelaram diferenças significativas entre os sexos para os cinco estilos de liderança. Os resultados dos participantes do sexo masculino revelaram uma tendência significativamente mais elevada para a adoção dos estilos de liderança Diretivo e Delegador, enquanto que os resultados das participantes do sexo feminino revelaram uma tendência significativamente mais elevada para adotar os estilos de liderança Participativo, Consultivo e Negociador.

Palavras-chave: Liderança, personalidade, estilos de liderança, homens e mulheres

Abstract

As leadership plays a crucial role in the growth and success of organizations, studies about leaders, their behavior and leadership styles, have an important and central role on the literature about organizations (Do & Minbashian, 2014).

Differences and similarities in leadership styles adopted by men and women have been highly debated and studied. Despite the most prevalent position that men and women differ in the way they lead (Eagly & Johnson, 1990; Sobral & Ribeiro, 2018), many social scientists have argued that men and women do not differ in their leadership styles, or downplayed the importance of the observed differences (Andersen & Hansson, 2011).

Since there is no consensus in these investigations, the present study aims to analyze the differences and similarities in the leadership styles that men and women tend to adopt.

Through the analysis of the results obtained on the Occupational Personality Questionnaire (OPQ32r) – a personality questionnaire developed to describe the preferences and behavioral trends in the workplace-, the most likely adopted leadership styles are deduced for each individual, allowing us to draw conclusions regarding the differences and similarities between men and women in the adoption of Bass' (1981, cit. in SHL, 1999) five leadership styles: Directive, Participative, Consultative, Delegative and Negotiating.

The results show significant differences between the sexes in the five leadership styles. Male participants' results showed a significantly higher tendency to adopt the Directive and Delegative leadership styles, while female participants' results showed a significantly higher tendency to adopt the Participative, Consultative and Negotiating leadership styles.

Keyword: Leadership, personality, leadership styles, men and women

Índice

Introdução	1
1. Fundamentação Teórica	5
1.1 Liderança	5
1.2 Personalidade & Liderança	10
1.3 Liderança Homens & Mulheres	13
2. Método	18
2.1 Desenho do Estudo	18
2.2 Participantes	18
2.3 Procedimento	18
2.4 Instrumentos	19
2.5 Técnicas de Análise Estatística	21
2.5.1 Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirov	21
2.5.2 Análise da Variância (ANOVA)	21
2.5.3 <i>d</i> de Cohen	22
3. Resultados	22
3.1 Resultados do Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirov	22
3.2 Resultados da análise da variância (<i>One-Way</i> ANOVA)	23
3.3 Resultados da análise da variância (<i>Two-Way</i> ANOVA)	24
3.4 Resultados no Teste <i>d</i> de Cohen (Tamanho do Efeito)	24
4. Discussão	24
Referências Bibliográficas	31
Anexo A: Orientação para a tarefa vs. Orientação para as pessoas dos Cinco estilos de liderança de Bass (1981)	38
Anexo B: Descrição dos Cinco estilos de liderança de Bass (1981)	40
Anexo C: Aviso de Proteção de Dados	43

Anexo D: As 32 escalas do OPQ32r, agrupadas em três domínios.....	52
Anexo E: Descrição das 32 escalas do OPQ32r.....	54
Anexo F: Equações Preditoras dos Estilos de Liderança com base nas Dimensões do Questionário OPQ32	58
Anexo G: Os Cinco Fatores e as Escalas do OPQ32.....	60
Anexo H: Resultados do Teste de Normalidade das 32 dimensões de Personalidade dos questionários de personalidade OPQ32r.....	62
Anexo I: Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança Diretivo.....	64
Anexo J: Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança Participativo ...	66
Anexo L: Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança Consultivo	68
Anexo M: Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança Delegador	70
Anexo N: Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança Negociador....	72
Anexo O: Resultados <i>One-way ANOVA</i> do Estilo de Liderança Diretivo	74
Anexo P: Resultados <i>One-way ANOVA</i> do Estilo de Liderança Participativo.....	76
Anexo Q: Resultados <i>One-way ANOVA</i> do Estilo de Liderança Consultivo.....	78
Anexo R: Resultados <i>One-way ANOVA</i> do Estilo de Liderança Delegador	80
Anexo S: Resultados <i>One-way ANOVA</i> do Estilo de Liderança Negociador.....	82
Anexo T: Resultados <i>Two-Way ANOVA</i> do Estilo de Liderança Diretivo.....	84
Anexo U: Resultados <i>Two-Way ANOVA</i> do Estilo de Liderança Participativo	86
Anexo V: Resultados <i>Two-Way ANOVA</i> do Estilo de Liderança Consultivo	88
Anexo X: Resultados <i>Two-Way ANOVA</i> do Estilo de Liderança Delegador	90
Anexo Z: Resultados <i>Two-Way ANOVA</i> do Estilo de Liderança Negociador	92

Introdução

A liderança tem um papel fundamental no crescimento e no sucesso das organizações, pelo que o estudo sobre líderes, os seus comportamentos e os estilos de liderança por eles adotados têm tido um papel importante e central na literatura sobre as organizações (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014; Do & Minbashian, 2014; Mastrangelo, Eddy & Lorenzet, 2004; Yahaya & Ebrahim, 2016).

Neste âmbito, o presente estudo tem como objetivo estudar as diferenças e semelhanças entre os estilos de liderança tendencialmente adotados por homens e por mulheres.¹

Esta tem sido uma questão altamente debatida e estudada, dado que as mulheres continuam sub-representadas em cargos de liderança (Eagly & Carli, 2007; Górska, 2016; Moore & Diese, 2018; Sobral & Ribeiro, 2018). E porquê? A principal razão apresentada por diversos autores prende-se com a crença de que as mulheres são menos competentes para ocupar posições de liderança, na medida em que são as características masculinas, nomeadamente a manifestação de comportamentos de poder e controlo, que costumam ser consideradas traços de um bom líder (Appelbaum, Audet & Miller, 2003; Chamorro-Premuzic, 2013; Eagly & Carli, 2007). Indo ao encontro desta explicação, Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) e Smith, Rosenstein, & Nikolov (2018), defendem que as pessoas têm crenças semelhantes sobre o que é “ser líder” e “ser homem”, mas crenças diferentes sobre “ser líder” e “ser mulher”, pois as mulheres são tradicionalmente vistas como atenciosas, orientadas para as pessoas, calorosas e agradáveis, enquanto os líderes são tradicionalmente vistos como assertivos, resistentes, autoconfiantes e orientados para resultados. Isto cria uma situação de incompatibilidade, que resulta numa avaliação mais negativa das mulheres enquanto líderes (Balińska, 2007, cit. por Górska, 2016; Eagly & Carli, 2007; Eagly e Johannesen-Schmidt, 2001).

Faz sentido, neste seguimento, que se estudem quais os estilos de liderança - i.e, padrões relativamente estáveis de comportamento, que são manifestados por líderes (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001) - efetiva e tendencialmente adotados por homens e por mulheres.

Em 1990, Eagly e Johnson publicaram uma meta-análise sobre diferenças entre os sexos nos estilos de liderança, com base em 162 estudos realizados entre 1961 e

¹ Os termos homem e mulher referem-se, ao longo do estudo, ao conceito de sexo, numa perspetiva binária (masculino e feminino).

1987. Os investigadores concluíram que os homens são mais orientados para as tarefas e as mulheres mais orientadas para as pessoas e para as relações interpessoais. Neste sentido, afirmam que as mulheres tendem a adotar um estilo mais democrático ou participativo e que os homens tendem a adotar um estilo mais diretivo ou autocrático (Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Indo ao encontro destas conclusões, estudos mais recentes (Folkman, 2015; McKinsey de 2009; Patel & Buiting, 2013; Sobral & Ribeiro, 2018; entre outros) também afirmam que o estilo de liderança das mulheres pode ser definido como mais orientado para as pessoas, mais democrático e mais participativo; e que, pelo contrário, os homens tendem a adotar um estilo de liderança mais diretivo, autocrático, e orientado para as tarefas.

Assim, a posição de que os homens e as mulheres diferem fundamentalmente na maneira como lideram é a mais predominante na literatura sobre liderança, contudo, os estudos relativos às diferenças na liderança entre os sexos não são consensuais. Os cientistas sociais têm ou defendido que líderes femininas e líderes masculinos não diferem no seu estilo de liderança, ou minimizado a importância das diferenças observadas (Birdsall, 1980; Bartol & Martin, 1986, cit. por Eagly & Johnson, 1990; Kanter, 1977, cit. por Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Powell, 1988, cit. por Bass, Avolio & Atwater, 1996; Andersen & Hansson, 2011).

Existem, portanto, evidências empíricas acumuladas ao longo dos anos que apoiam ambas as posições, o que contribui para alguma confusão e falta de conclusões. Neste sentido, não havendo um consenso nas investigações que se dedicam a estudar esta temática, tem interesse verificar se, efetivamente, há diferenças (e quais são) nos estilos de liderança tendencialmente adotados por homens e por mulheres.

Partindo do pressuposto de que a liderança é contextual (Fiedler 1981; House, 1971; Vroom & Jago, 2007), será também vantajoso estudar este tópico, na medida em que, retiradas conclusões face à tendência para adotar certo estilo de liderança, poder-se-á fazer escolhas mais acertadas relativamente aos líderes adequados para os diferentes contextos organizacionais. Outro benefício que este estudo traz é o facto de a amostra ser portuguesa. Muitos são os estudos estrangeiros que se dedicam a estudar estas diferenças, mas poucos têm sido os esforços de investigar, em amostras portuguesas, quais as diferenças nos estilos tendencialmente adotados por homens e mulheres (Sobral & Ribeiro, 2018).

A compreensão de que indivíduos de ambos os sexos podem ser bem-sucedidos, dependendo do contexto, abre as portas para considerar um conjunto mais diversificado de candidatos na tomada de decisões de seleção e desenvolvimento de líderes. As estratégias tradicionais de liderança assumem que as mesmas características e competências são necessárias em toda a organização, mas o foco num perfil de competência genérico (geralmente masculino) reforça o viés nas decisões e resulta em equipas de liderança compostas por pessoas semelhantes. Mudar o foco para a predição específica consoante o contexto otimiza não só o ajustamento entre os líderes e o seu contexto para produzir um melhor desempenho, como também aumenta a possibilidade de líderes mais diversos, nomeadamente de diferentes sexos, serem considerados complementares, e consequentemente, mais valiosos para a organização (SHL, 2018).

O presente estudo utiliza como instrumento um dos inventários de comportamentos profissionais OPQ (*Occupational Personality Questionnaires*) – um conjunto de questionários concebidos para avaliar o comportamento típico ou preferido das pessoas, de uma forma relevante para o mundo do trabalho (SHL Portugal, 2019). O inventário utilizado na recolha de dados para esta investigação, o OPQ32r, baseia-se numa abordagem de traço e fornece informação sobre o comportamento típico do respondente considerando 32 dimensões de personalidade. Neste sentido, através dos resultados obtidos com este instrumento, são inferidos os estilos de liderança com maior probabilidade de serem adotados por cada indivíduo, permitindo tirar conclusões relativamente às possíveis diferenças e semelhanças entre homens e mulheres.

O presente estudo está baseado nos cinco estilos de liderança sugeridos por Bass (1981, cit. por SHL, 1999) (Anexo A e B): O primeiro, caracterizado por uma elevada orientação para a tarefa e uma baixa orientação para as pessoas, é denominado líder Diretivo. Líderes que adotam este estilo de liderança tendem a transmitir instruções completas aos seus subordinados com base na sua própria perceção das prioridades, a planear e calendarizar detalhadamente as tarefas dos mesmos e a verificar e controlar o seu trabalho. Já o líder Delegador é caracterizado por comunicar menos com os seus subordinados, conceder uma considerável margem de autonomia aos mesmos e, principalmente, por delegar tarefas e responsabilidades. O líder Participativo, por sua vez, com uma elevada orientação para as pessoas e uma baixa orientação para a tarefa, é descrito como sendo o estilo mais democrático, promovendo o envolvimento, a tomada de decisão consensual e a discussão em grupo. O estilo de liderança caracterizado por uma elevada orientação tanto para as tarefas como para as pessoas denomina-se líder

Consultivo. Este tipo de líder está fortemente focado no envolvimento de todos os elementos do grupo e na cooperação entre eles, prestando atenção às suas opiniões e sentimentos, contudo, mantém um sentido claro dos objetivos e toma as decisões finais. Por fim, o líder Negociador persuade os seus colaboradores a alcançar os resultados desejados recorrendo muitas vezes a incentivos, tende a modificar o próprio comportamento de acordo com as circunstâncias, e é capaz de ocultar as suas emoções e simular respostas emocionais (SHL Portugal, 1999).

É objetivo do presente estudo tirar conclusões relativamente à tendência dos homens e das mulheres para adotar cada um destes cinco estilos de liderança.

Tendo como base a meta-análise de Eagly e Johnson (1990) e alguns estudos anteriormente referidos (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Folkman, 2015; McKinsey, 2009; Patel & Buiting, 2013; Sobral & Ribeiro, 2018), será de esperar que as mulheres revelem uma tendência mais elevada para adotar os estilos de liderança mais orientados para as pessoas: Consultivo e Participativo; e os homens uma maior tendência para adotar o estilo Diretivo, mais orientado para a tarefa, e o estilo Delegador, menos orientado para as pessoas. Será também interessante estudar qual o sexo que tem mais tendência para adotar o estilo de liderança Negociador, dado que este não se baseia na interação fundamental Tarefa vs. Pessoas.

O presente estudo encontra-se organizado da seguinte forma: Uma primeira parte, dedicada a uma revisão de literatura sobre os conceitos em estudo (nomeadamente, liderança, personalidade e liderança homens & mulheres); uma segunda parte, na qual se descreve o método utilizado, nomeadamente a nível dos participantes, procedimentos, instrumentos e técnicas de análise estatística utilizadas; uma terceira parte, onde são apresentados os resultados relativos às diferenças na adoção dos estilos de liderança entre homens e mulheres (entre outros); e uma quarta parte, com uma discussão e interpretação dos resultados obtidos, bem como uma reflexão sobre as implicações práticas, as limitações do estudo, e considerações finais.

1. Fundamentação Teórica

1.1 Liderança

A liderança é uma das temáticas mais importantes das ciências humanas e, historicamente, uma das mais difíceis de compreender (Hogan & Kaiser, 2005; Wallis, 2002). As investigações sobre a liderança têm sido particularmente salientes nas áreas da filosofia, política, antropologia, psicologia, educação, sociologia e história (Yukl, 1989). Além disso, estas investigações têm sido integradas em estudos de comportamento organizacional, dado que a liderança tem um papel fundamental no crescimento, desenvolvimento e sucesso das organizações (Day et al., 2014; Do & Minbashian, 2014; Mastrangelo et al., 2004).

Várias centenas de definições de liderança têm sido apresentadas ao longo dos anos (Bass, 1990; Wallis, 2002), tendo esta sido definida e estudada relativamente a traços individuais, comportamentos de líderes, padrões de interação, relações inter-funções, percepções dos subordinados, influência sobre os seguidores, influência para cumprir objetivos e tarefas, e influência na cultura organizacional (Yukl, 1989).

Segundo Stogdill (1950), a liderança define-se como sendo um processo (ou ato) de influenciar as atividades de um grupo organizacional nos seus esforços para a definição e cumprimento de objetivos. O autor considera que as condições sociais mínimas para que exista liderança são: um grupo (de duas ou mais pessoas), uma tarefa em comum (ou atividades orientadas para um mesmo objetivo), e uma diferenciação de responsabilidade (membros com diferentes tarefas).

De acordo com Tannenbaum et al. (1961, cit. por Andersen, 2006) a liderança define-se como sendo uma influência interpessoal, exercida numa situação e direcionada, através do processo de comunicação, para a execução de uma ou mais metas especificadas.

Indo ao encontro destas abordagens sobre a liderança, Northouse (2012) define a liderança como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a atingir um objetivo comum. Segundo este autor, definir a liderança como um processo significa que não é um traço ou uma característica que reside no líder, mas um evento transacional que ocorre entre o líder e os subordinados, onde cada um afeta e é afetado. Deste modo, enfatiza que a liderança não é um evento linear, mas antes um evento interativo. Outro ponto que o autor foca é o facto da liderança ocorrer em grupos, no sentido em que envolve influenciar um grupo de indivíduos (que têm um objetivo

comum), que tanto pode ser um pequeno grupo de trabalho, um departamento, ou um grande grupo que abrange uma organização inteira (Northouse, 2012).

Segundo Hogan e Kaiser (2005), a liderança deve ser definida como a capacidade de construir e manter um grupo que tem um bom desempenho, quando comparado à sua competição. Neste sentido, e ainda de acordo com Hogan e Kaiser, a liderança, definida pelas pessoas que estão responsáveis pelas organizações e pelos seus colaboradores, envolve persuadir os indivíduos a deixar de lado os seus interesses mais egoístas e individuais e a trabalhar no sentido dos interesses comuns.

Mais recentemente, e indo ao encontro das definições anteriores, Kane (2019), afirma que a liderança é uma relação de influência destinada a estimular e mover organizações ou grupos de pessoas em direção a um “futuro imaginado” que depende do alinhamento de valores e do estabelecimento de objetivos comuns. Esta definição inclui a ideia de que, em primeiro lugar, a liderança é mais do que apenas um papel, tratando-se, antes, dos comportamentos que se exibem nesse papel. Neste sentido, a liderança é interativa e dinâmica, exigindo ações e maneirismos para influenciar os subordinados. Em segundo lugar, o poder é um componente essencial da liderança, pois altera o tipo de influência que se tem sobre os subordinados. Por fim, é necessário o alinhamento entre líderes e os seus subordinados quanto aos objetivos e propósitos comuns - ou resultados que beneficiem a organização e as pessoas envolvidas - para que a liderança seja bem-sucedida. É importante que os subordinados compreendam a razão pela qual uma determinada ação é necessária (Kane, 2019).

Segundo Hogan e Kaiser (2005), todos os modelos de competências de liderança estão abrangidos no modelo proposto por Hogan e Warrenfeltz (2003). Este modelo identifica quatro categorias de competências de liderança, sendo elas: competências intrapessoais (autorregulação das emoções, atitudes positivas face à autoridade e autocontrolo); competências interpessoais (antecipação e gestão de expectativas; criação, construção e manutenção de relações.); competências de liderança (recrutar, reter, construir e motivar equipas com bom desempenho); e competências de trabalho (capacidade cognitiva de planeamento, coordenação, monitorização de atividades laborais). Segundo a visão destes autores, estes quatro domínios formam uma sequência natural de desenvolvimento, na qual as últimas competências estão dependentes do desenvolvimento adequado das primeiras. Para além disso, defendem uma espécie de “hierarquia de aprendizagem”, na qual a facilidade de aprendizagem vai crescendo, i.e,

as últimas competências a serem desenvolvidas são as mais fáceis de treinar e de aprender (Hogan & Warrenfeltz, 2003).

Por ordem de importância, as quatro características que aparecem mais regularmente na literatura como aquelas que são procuradas nos líderes são a Integridade, a Determinação, a Competência e a Visão (Hogan & Kaiser, 2005).

Para além do conceito de liderança como um todo, existem algumas distinções entre diferentes abordagens ou estilos de liderança. A mais comum, introduzida por Bales, em 1950, refere-se à distinção entre uma orientação para a tarefa, definida como tendo o foco no cumprimento dos objetivos que são delineados, através da organização e do planeamento das tarefas necessárias para os cumprir; e uma orientação para as pessoas (ou relações), caracterizada pelo foco e preocupação em manter e cuidar das relações interpessoais, e em desenvolver, organizar e apoiar as equipas e/ou os subordinados (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Kibbe, 2015). Na primeira (orientação para as tarefas), inclui-se comportamentos como o estruturar e planear as tarefas, encorajar os subordinados a seguir procedimentos e regras, manter padrões elevados para o desempenho e garantir que o papel do líder e dos seus subordinados é explícito. Quanto à orientação para as pessoas, caracteriza-se por comportamentos como o de ajudar e “fazer favores” aos seus subordinados, preocupar-se com o seu bem-estar, explicar procedimentos, ser amigável, mostrar disponibilidade e tratar cada membro da equipa com igualdade e justiça (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Kibbe, 2015).

Outra distinção que tem sido feita quanto a estilos de liderança prende-se com o grau com que os líderes se comportam democraticamente e permitem aos seus subordinados participar nas tomadas de decisão, estimulando o seu envolvimento e tendo em consideração as suas opiniões e *inputs*; ou adotam comportamentos mais autocráticos, desencorajando a participação e o envolvimento dos seus subordinados e equipas nas decisões. Surgem então os conceitos de liderança democrática (ou participativa) e liderança autocrática (ou diretiva) (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Kibbe, 2015). Assim, enquanto que os líderes diretivos se focam em fornecer aos seus subordinados orientações específicas sobre os objetivos e o modo de os atingir, e em monitorizar o seu desempenho e dar feedback sobre o mesmo (Fiedler, 1989; Martin, Liao & Campbell, 2013), os líderes participativos incentivam os seus subordinados a participar nos processos de definição de objetivos, de tomadas de decisão, e de resolução de conflitos (Wagner, 1994, cit. por Kim, 2002).

Nas décadas de 1980 e 1990, um número substancial de investigadores focou-se num novo paradigma: a liderança transformacional (Bass, 1985), descrita como uma construção de ordem superior, que compreende quatro fatores conceptualmente distintos: carisma, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada (Bass et al., 1996; Judge & Piccolo, 2004). Os líderes descritos como transformacionais concentram os seus esforços em objetivos de longo prazo; estabelecem padrões de desempenho elevados e estabelecem-se a si mesmos como modelos, através da confiança que transmitem aos seus subordinados; dão valor e ênfase ao desenvolvimento de uma visão e inspiram os seus subordinados a persegui-la, com otimismo; incentivam os subordinados a considerarem os problemas a partir de perspetivas novas e únicas; têm capacidade para inovar, alterando e alinhando sistemas de forma a acomodar a sua visão, em vez de trabalhar nos sistemas existentes; e ensinam os subordinados a assumirem uma maior responsabilidade pelo desenvolvimento do seu próprio potencial, bem como pelo desenvolvimento de outros (Bass et al., 1996; Judge & Piccolo, 2004; Yukl, 1989). Estes líderes são frequentemente descritos pelos subordinados como inspiradores (Howell & Avolio, 1993; Van Engen & Willemssen, 2004). São, também, líderes que dão uma atenção individualizada aos seus subordinados, analisando as suas necessidades e, em seguida, elevando-os a níveis mais altos (na hierarquia de necessidades de Maslow, 1943). A liderança transformacional influencia os subordinados, fazendo com que estes transcendam os seus interesses próprios para o bem do grupo, organização ou sociedade, e ao mesmo tempo aprimora as suas expectativas, capacidades e disposição para correr riscos (Bass, et al., 1996).

A liderança transformacional é frequentemente contrastada com a liderança transacional, caracterizada como um estilo mais convencional, que inclui clarificar as responsabilidades dos seus subordinados, controlar e corrigir o seu trabalho, e recompensá-los quando estes atingem os objetivos (Howell & Avolio, 1993; Judge & Piccolo, 2004). Os líderes transformacionais também podem mostrar comportamentos de liderança transacional, por isso, Bass (1985) não considera a liderança transacional e transformacional em extremos opostos de um *continuum*. Alguns investigadores referem-se ainda à liderança *laissez-faire*, descrita como a tendência para não interferir com os processos de tomada de decisão ou como uma incapacidade para assumir a responsabilidade de liderança (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Judge & Piccolo, 2004; Kibbe, 2015). Apesar de haver autores que descrevem este tipo de liderança como

“ausência de liderança” (Judge & Piccolo, 2004), há outros autores que afirmam que este estilo de liderança pode ser apropriado quando o líder está responsável por uma equipa altamente competente, experiente e motivada, que requer pouca ou nenhuma supervisão (Kibbe, 2015).

As teorias contingenciais (ou situacionais) da liderança defendem que não há nenhum estilo de liderança “correto”, e enfatizam a importância de fatores contextuais, no sentido em que o “melhor estilo” é sempre ditado pela situação ou circunstância, e pelas características dos membros da equipa e/ou subordinados (Fiedler 1981; House, 1971; Kibbe, 2015; Vroom & Jago, 2007; Yukl, 1989). Por exemplo, se for necessário tomar uma decisão rapidamente, uma liderança autocrática poderá ser a mais eficaz, mas se, pelo contrário, houver uma situação que necessita de todo o apoio dos membros da equipa, uma liderança democrática poderá ser a mais indicada (Kibbe, 2015).

É possível diferenciar ainda outras duas categorias da liderança: surgimento (ou percepção) da liderança (*leadership emergence*) e eficácia da liderança (*leadership effectiveness*) (Lord, De Vader & Alliger, 1986). De acordo com Hogan et al. (1994), a investigação acerca do surgimento da liderança identifica os fatores associados à percepção de alguém enquanto líder. Deste modo, o surgimento de um líder refere-se ao grau a que um indivíduo é visto como um líder por outros, que normalmente têm informações limitadas relativas ao desempenho desse indivíduo.

Por oposição à percepção enquanto líder, a eficácia da liderança refere-se ao desempenho de um líder em influenciar e orientar as atividades de uma equipa ou grupo de indivíduos para a execução dos seus objetivos (Stogdill, 1950). Hogan et al. (1994) sugerem que a eficácia da liderança deve ser medida quanto à eficácia da equipa, grupo ou organização.

Conceptualmente, a eficácia e o surgimento da liderança representam dois níveis de análise. O surgimento de liderança é um fenómeno intra grupal, ou seja, um líder emerge dentro de um grupo. Por outro lado, a eficácia da liderança é um fenómeno intergrupal. No sentido em que a eficácia se refere à capacidade de um líder influenciar os seus subordinados, e por isso, o indivíduo que está a ser avaliado deve ser, desde logo, um líder. A avaliação subsequente da eficácia desse líder implica uma comparação com o desempenho de outros líderes, geralmente (por necessidade) em diferentes grupos. Embora o surgimento do líder e a eficácia da liderança sejam conceitos distintos, na prática os critérios às vezes ficam confusos, principalmente quando

medidos percetivamente (House & Podsakoff, 1994, cit. por Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002).

1.2 Personalidade & Liderança

Tendo a liderança um papel fundamental no crescimento e sucesso das organizações é importante explicar e prever os seus resultados (Do & Minbashian, 2014). Neste sentido, Cowley (1928, p.144) afirma que "a abordagem ao estudo da liderança tem sido feita e talvez deverá ser sempre através do estudo da personalidade".

O comportamento humano reflete a interação contínua de muitas variáveis, entre a pessoa e o ambiente e/ou a situação, e a personalidade geralmente refere-se aos padrões distintivos de comportamento que caracterizam a adaptação de cada indivíduo às situações do dia-a-dia. A personalidade é, de acordo com esta visão, a maneira consistente de um indivíduo reagir e de se comportar (Andersen, 2006; Lord et al., 1986).

O primeiro desafio dos investigadores do conceito de liderança foi responder à questão: “Porque é que alguns se tornam líderes e outros não? Os líderes emergem devido à sua personalidade? Quais as características que fazem com que outras pessoas percecionem um líder?” (Andersen, 2006, p.1080). Várias revisões da extensa investigação sobre liderança e personalidade têm sido apresentadas (Andersen, 2006).

Stogdill (1950) afirma que pessoas que são líderes em algumas situações podem não ser necessariamente líderes noutras situações. Embora existam correlações positivas entre uma série de características e traços da personalidade e comportamentos de liderança, essas correlações são fracas. Similarmente, segundo Fiedler (1981), a eficácia da liderança parece estar igualmente dependente da situação/ contexto em questão, e da personalidade e competências do líder, constatando que diferentes condições de liderança exigem diferentes comportamentos de liderança.

Sendo a personalidade um constructo multidimensional, Gibb (1969) conclui que um pequeno número de traços de personalidade não pode ser isolado para determinar posições de liderança. O resumo de Gibb mostra que, em primeiro lugar, não é possível encontrar um traço de personalidade específico que caracterize líderes e, em segundo, não é possível isolar vários traços que, combinados, expliquem a liderança. A investigação falhou em encontrar uma relação clara entre personalidade e liderança. No entanto, o autor salienta que os traços de personalidade não podem ser excluídos no estudo da liderança. Também Stogdill (1974, cit. por Andersen, 2006) conclui que a

investigação sobre a personalidade tem valor limitado para prever o potencial de liderança de um indivíduo.

Segundo Judge et. al. (2002), um dos maiores problemas dos estudos anteriores, que relacionam personalidade e liderança, prende-se com a falta de uma estrutura na definição e classificação da personalidade, levando a uma ampla gama de características que são investigadas sob diferentes “rótulos”. Também Hughes et al. (1996, cit. por Judge et al., 2002) observam que o dilema de rotular tornou quase impossível encontrar relações consistentes entre personalidade e liderança, mesmo quando estas realmente existem. À semelhança destes autores, House e Aditya (1997), afirmam que um dos problemas da investigação inicial dos traços de personalidade se prendia com o facto de existir pouca teoria empiricamente comprovada sobre a personalidade, para guiar a procura de características de liderança.

O Modelo dos Cinco Fatores (*Big Five* ou *Five Factor Model*) representa o modelo mais aceite da estrutura da personalidade (Do & Minbashian, 2014; SHL, 2018). Os primeiros investigadores a replicar a estrutura dos Cinco Fatores foram Norman (1963) e Tupes e Christal (1961), que geralmente são creditados pela fundação do Modelo de Cinco Fatores. As evidências indicam que os Cinco Fatores são hereditários e estáveis ao longo do tempo (Costa & McCrae, 1988).

As dimensões que compõem o Modelo de Cinco Fatores são: Neuroticismo, Extroversão, Abertura à Experiência, Amabilidade e Conscienciosidade (Norman, 1963; Tupes & Christal, 1961). O neuroticismo representa a tendência para exibir uma fraca adaptação emocional e experimentar emoções mais negativas, como ansiedade, insegurança e hostilidade; a extroversão, por sua vez, representa a tendência para ser sociável, assertivo, ativo e experimentar sentimentos positivos, como energia e entusiasmo; a Abertura à Experiência refere-se à disposição para se ser imaginativo, autónomo, não conformado e não convencional; a amabilidade é a tendência para ser confiável, condescendente, atencioso e gentil; por fim, a conscienciosidade é composta de duas facetas relacionadas: a conquista e a confiabilidade (Judge et al., 2002).

De acordo com Do e Minbashian (2014), o modelo de personalidade dos Cinco Fatores tem sido aceite para o propósito de explicar e prever os comportamentos e resultados da liderança, tendo em conta a descoberta de que a personalidade prediz o desempenho da liderança, numa grande variedade de setores.

Qual é, então a relação dos Cinco Fatores com a liderança? Relativamente ao Neuroticismo, Bass (1990) indica que quase todos os estudos sobre a relação de

autoconfiança – que indica baixo neuroticismo – com a percepção da liderança eram uniformes e consensuais, revelando uma relação positiva entre ambos. Hill e Ritchie (1977, cit.por Judge et al., 2002) sugeriram que a autoestima - outro indicador de baixo neuroticismo – prediz a eficácia da liderança. As evidências também indicam que indivíduos neuróticos têm menos probabilidade de serem percebidos como líderes (Hogan et al., 1994).

No que se refere à Extroversão, esta está fortemente relacionada com a liderança social (Costa & McCrae, 1988) e, segundo Watson e Clark (1997, cit.por Judge et al., 2002), com o surgimento de líderes em grupos. Hogan et al. (1994) notam que a extroversão está também relacionada com a percepção de liderança. Os extrovertidos tendem a ser pessoas enérgicas e animadas e Kirkpatrick e Locke (1991) constataram que os líderes são mais propensos do que os não-líderes a serem enérgicos, ativos, animados e inquietos. Gough (1990, cit. por Judge et al., 2002) descobriu que ambas as principais facetas da extroversão - domínio e sociabilidade – eram classificadas como estando relacionadas com a liderança, quer por líderes, quer por colegas e/ou subordinados.

Quanto à Abertura à Experiência, quando Bass (1990) enumerou os traços e características dos líderes, a originalidade - uma clara marca de abertura – foi das que obteve uma maior correlação positiva com o surgimento da liderança (logo depois da popularidade). A criatividade e o pensamento divergente – outras características distintivas deste fator - parecem ser traços importantes de líderes eficazes (McCrae & Costa, 1997), sugerindo que indivíduos abertos à experiência têm maior probabilidade de emergir como líderes e ser líderes eficazes.

No que se refere à Amabilidade, a relação é inconclusiva. Por um lado, a cooperação, a sociabilidade e a sensibilidade interpessoal tendem a estar relacionadas com a eficácia da liderança (Bass, 1990). Por outro lado, indivíduos com uma elevada amabilidade são tendencialmente modestos (Goldberg, 1990), e os líderes tendem a ter uma elevada autoconfiança e autoestima, e a não ser excessivamente modestos (Bass, 1990). Para além disso, a necessidade de afiliação parece estar negativamente relacionada com a liderança (Yukl, 1989). À luz destes estudos, é, portanto, inconclusiva a possível relação entre amabilidade e liderança (Judge et al., 2002).

Por fim, sabemos que a conscienciosidade está relacionada com um bom desempenho no trabalho (Barrick & Mount, 1991), sugerindo que se relaciona com a eficácia do líder. Para além disso, a iniciativa e a persistência estão também

relacionadas com a eficácia da liderança. Tendo os indivíduos conscienciosos uma alta persistência (Goldberg, 1990), espera-se que estes indivíduos sejam líderes mais eficazes.

A correlação múltipla relativamente forte entre os traços dos Cinco Fatores e os critérios que definem a liderança sugere que a tipologia dos Cinco Fatores é uma base frutífera para examinar os preditores disposicionais da liderança (Do & Minbashian, 2014; Judge et. al., 2002).

1.3 Liderança Homens & Mulheres

Os homens e as mulheres são diferentes em muitos sentidos: biologicamente, psicologicamente e comportamentalmente (Ngun, Ghahramani, Sánchez, Bocklandt & Vilain, 2011).

Neste sentido, “uma profunda questão sobre a vida humana é o porquê de homens e mulheres, e meninos e meninas, se comportarem de maneira diferente em muitas circunstâncias, e de formas semelhantes noutras” (Eagly & Wood, 2012, p.458). Segundo estes autores, não existe uma disciplina que forneça uma resposta abrangente, mas cada disciplina favorece certos tipos de causas: Para os biólogos, as diferenças sexuais são reflexo de diferenças hormonais; para os sociólogos, as diferenças refletem a posição de homens e mulheres em diferentes hierarquias sociais; para os economistas, as diferenças refletem o capital humano de mulheres e homens; para os desenvolvimentistas, surgem de experiências de temperamento e socialização ligadas ao sexo; para os psicólogos evolucionistas, a causa é geralmente atribuída aos ancestrais humanos (Eagly & Wood, 2012).

Segundo Wood e Eagly (2002), as origens do comportamento masculino e feminino derivam de diferenças físicas entre os sexos decorrentes da biologia e da evolução, especialmente das atividades reprodutivas das mulheres (que lhes exigem intensivas e demoradas atividades, como estar grávida, amamentar e cuidar de bebês) e do facto de os homens serem em média fisicamente maiores e terem mais força (o que lhes permite tarefas que beneficiam dessas qualidades, incluindo a caça de animais de grande porte, trabalhos pesados na agricultura e vida militar). Estes fatores interagem com as exigências do ambiente social e económico e geram restrições que fazem com que um sexo execute determinadas tarefas com mais eficiência do que o outro sexo num determinado ambiente (Cappelle, Brito, Melo & Vasconcelos, 2006; Huber, 2007, cit. por Eagly & Wood, 2012). Neste sentido, a divisão do trabalho entre mulheres e

homens começou por refletir a especialização de cada sexo em atividades para as quais eram mais adequados fisicamente nas circunstâncias apresentadas pela sociedade (Wood & Eagly, 2002).

Recentemente, tanto a divisão do trabalho como a hierarquia de sexo, especialmente nas sociedades industrializadas, tornaram-se mais fracas (Eagly & Wood, 2012). Estas mudanças refletem a decrescente importância das diferenças físicas entre sexos (devido a menores taxas de natalidade e menor dependência da amamentação para alimentar bebés e crianças pequenas; e menor dependência da força e do tamanho para a realização de atividades economicamente produtivas) e desencadearam mudanças políticas, sociais e psicológicas a muitos níveis, que deram às mulheres acesso a uma maior gama de papéis sociais, incluindo um maior acesso a funções que geram autoridade e recursos, como é o caso de posições de liderança (Eagly & Wood, 2012).

Contudo, as alegações de que as mulheres são menos competentes para ocupar cargos de liderança têm sido usadas para explicar o lento avanço das mulheres em posições hierarquicamente mais altas (Eagly & Carli, 2007; Górska, 2016; Moore & Diese, 2018; Sobral & Ribeiro, 2018; Van Engen & Willemssen, 2004). Surge, então, a necessidade de estudar se existem diferenças, e quais são, entre os comportamentos de liderança tendencialmente adotados por homens e por mulheres.

As posições não são consensuais:

De acordo com algumas teorias de comportamento organizacional, homens e mulheres que ocupam o mesmo papel de liderança comportam-se de maneira semelhante (Kanter, 1977, cit. por Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Também de acordo com Birdsall (1980) e Bartol e Martin (1986, cit. por Eagly & Johnson, 1990), existem poucas diferenças no estilo de liderança entre mulheres e homens. Confirmando essa posição, Powell (1988, cit. por Bass, et al., 1996) resume a literatura anterior indicando que na maioria dos casos, não há diferenças (e havendo são relativamente pequenas) entre os estilos de liderança masculino e feminino, quer sejam os próprios líderes a descreverem-se, quer sejam descritos pelos seus subordinados. Mais recentemente, Andersen e Hansson (2011), também concluíram que não há (ou que há poucas e inconsistentes) diferenças no comportamento de liderança, a nível de estilos de liderança, de tomada de decisão e de motivação, entre homens e mulheres.

Contrariamente a estes estudos, várias revisões da literatura e estudos sobre estilos de liderança entre homens e mulheres concluíram que existem diferenças (Appelbaum et al., 2003; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Górska, 2016; Patel &

Buiting, 2013; entre outros), sendo as mulheres geralmente vistas como líderes mais estimulantes, compreensivas, prestáveis, organizadas, cooperantes, amigáveis, empáticas, modestas, socialmente sensíveis, e expressivas, quando comparadas com os homens (Eagly & Johnson, 1990; Helgesen, 1990; Loureiro & Cardoso, 2008; Smith, et al., 2018). Por sua vez, os homens são líderes mais independentes, assertivos, analíticos, confiantes, versáteis, lógicos e competentes (Eagly, 1987 cit. por Bass, et al., 1996; Loureiro & Cardoso, 2008; Smith et al., 2018).

Segundo Eagly e Johannesen-Schmidt (2001), estas posições são baseadas nos papéis de gênero (*gender roles*), definidos como crenças partilhadas aplicadas aos indivíduos, com base no seu sexo e advêm da observação de homens e de mulheres como tendo papéis sociais diferentes nas suas famílias e profissões.

Dentro da tradição da “teoria do papel social”, Parsons e Bales (1955, cit. por Eagly & Wood, 2012) fornecem uma análise explícita do papel feminino e masculino. Estes teóricos descrevem a divisão do trabalho entre homens e mulheres como uma especialização dos homens no comportamento orientado para tarefas (ou instrumentais) e das mulheres no comportamento sócio emocional (ou expressivo). Argumentam que a diferenciação de papéis nesse sentido é funcionalmente necessária para uma interação social harmoniosa, e que estes papéis masculinos e femininos na sociedade são complementares.

Outra contribuição para o início da “teoria do papel social” foi o surgimento de estudos psicológicos sobre estereótipos culturais de mulheres e de homens (Eagly & Wood, 2012). A maioria destas crenças pode ser resumida em duas dimensões, especialmente relevantes para compreender a liderança, que são frequentemente rotuladas de “agência” (*agentic*) e “comunhão” (*communal*) (Bakan, 1966, cit. por Eagly & Wood, 2012; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Acredita-se que os homens, mais do que as mulheres, estão relacionados com a “agência”, caracterizada pela tendência para comportamentos de assertividade, controlo e confiança – como agressividade, ambição, dominância, independência, autoconfiança e competição. Em contexto de trabalho, estes comportamentos de “agência” podem incluir falar assertivamente, competir por atenção, influenciar os outros, e fazer sugestões focadas no problema. Por outro lado, prevê-se que as mulheres, mais do que os homens, estejam relacionadas com o conceito de “comunhão”, descrita principalmente como uma preocupação com o bem-estar dos outros, exprimindo atitudes e comportamentos como afeto, altruísmo, generosidade, simpatia e sensibilidade interpessoal. Em contextos

laborais, estes comportamentos de “comunhão”, podem incluir falar timidamente, não querer chamar a atenção, aceitar ordens de outros, contribuir para a solução de problemas relacionais e interpessoais (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Estas qualidades são semelhantes às que Parsons e Bales (1955, cit. por Eagly & Wood, 2012) rotulam como instrumentais e expressivas (ou orientadas para tarefas e sócio emocionais).

Nesta linha, também Helgensen (1990) afirma que os estilos de liderança de homens e mulheres são diferentes, sendo as mulheres mais cooperantes e colaborantes, e mais orientadas para realçar o valor dos outros. Appelbaum et al. (2003), na sua revisão de literatura, também referem algumas características do estilo de liderança feminino, nomeadamente, uma elevada capacidade de comunicação (a nível de *saber ouvir* e mostrar empatia), de negociação, de resolução de conflitos e de gestão de pessoas. Já os homens tendem a ser mais extrovertidos, e com uma maior capacidade para planear estratégias e definir objetivos organizacionais (Appelbaum et al., 2003).

Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) também encontraram diferenças significativas entre os sexos. Os resultados do estudo sugerem que as líderes do sexo feminino, mais do que os líderes masculinos, manifestam atributos que motivam os seus subordinados a sentir respeito e orgulho pela sua associação com as líderes, demonstram otimismo e entusiasmo face a objetivos futuros, tentam desenvolver e *mentorar* os seus subordinados e dar resposta às suas necessidades individuais, e dão recompensas pelo bom desempenho dos seus subordinados. Pelo contrário, os líderes masculinos, mais do que as líderes do sexo feminino, prestam atenção aos problemas e falhas dos seus subordinados, esperam até os problemas se tornarem graves para os tentar resolver, estão mais ausentes e menos envolvidos em alturas críticas.

De acordo com Patel e Buiting (2013), os homens e as mulheres adotam diferentes estilos de liderança devido às diferentes características pessoais. Estes autores afirmam que, em geral, as mulheres têm maior sensibilidade social (devido a neurónios espelho mais desenvolvidos) e reagem às diversas situações com uma maior intensidade emocional. Já os homens são mais autoconfiantes, mais otimistas e mais reativos (Patel & Buiting, 2013). Também Folkman (2015) afirma que, enquanto os homens são mais técnicos e estratégicos, as mulheres têm uma vantagem nas áreas de relações interpessoais e da comunicação. Górska (2016) defende que as mulheres são mais apoiantes, dão mais liberdade, exercem menos supervisão e mostram mais tolerância, compreensão e empatia para com os seus subordinados. Segundo este autor, as mulheres

tendem também a ser mais democráticas, sendo menos provável que adotem um estilo de liderança autoritário quando comparadas com os homens. Sobral e Ribeiro (2018), na sua revisão de literatura, destacam algumas características intrinsecamente femininas que conduzem a diferenças nos estilos de liderança, nomeadamente o cuidado e a preocupação com a equipa de trabalho, a capacidade de resposta às necessidades e motivações dos subordinados, a capacidade de comunicação, a facilidade de adaptação à diversidade, e a promoção de sistemas de recompensa e de avaliação da equipa.

Neste sentido, relativamente às tradicionais distinções de orientação Tarefa vs. Pessoas, Diretivo vs. Participativo, e Democrático vs. Autocrático, Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) e Appelbaum et al. (2003) verificam a tendência das mulheres para terem uma maior orientação para a relação e adotarem um estilo mais participativo e democrático, e dos homens, pelo contrário, para adotarem um estilo orientado para as tarefas, mais diretivo e autocrático.

Indo ao encontro destas conclusões, o Relatório da McKinsey (2009) e estudos mais recentes (Montes & Roca, 2016, cit. por Sobral & Ribeiro, 2018; Canabarro & Salvagni, 2015; Smith et. al, 2018), afirmam que o estilo de liderança das mulheres pode ser definido como mais orientado para as pessoas, e caracterizado pela dedicação ao desenvolvimento e ao envolvimento dos seus subordinados, pela criação de relações e pela tomada de decisões baseadas no respeito e na ética, e por uma gestão e comunicação clara de expectativas e de recompensas. Neste sentido, a liderança feminina continua a ser mais associada aos estilos participativo ou democrático. Pelo contrário, os homens tendem a focar-se mais na tarefa e nos objetivos, assumindo um estilo mais autocrático e diretivo (Smith et. al, 2018; Sobral & Ribeiro, 2018).

Dado os cinco estilos de liderança propostos por Bass (1981, cit. por SHL, 1999) – Diretivo, Participativo, Consultivo, Delegador e Negociador (Anexos A e B), é de esperar que os resultados do presente estudo vão ao encontro da literatura que afirma que as mulheres têm uma maior tendência a adotar os estilos de liderança com uma maior orientação para as pessoas (Participativo e Consultivo), e os homens uma maior tendência na adoção do estilo de liderança Diretivo (com uma maior orientação para as tarefas) e Delegador (com uma menor orientação para as pessoas).

2. Método

2.1 Desenho do Estudo

O presente estudo é quantitativo e transversal (*cross-sectional*). Trata-se, ainda, de uma investigação correlacional, na medida em que relaciona variáveis, aprecia a interação entre elas e diferencia grupos.

2.2 Participantes

A amostra do presente estudo foi recolhida com participantes que responderam ao questionário no âmbito de processos de recrutamento e seleção, avaliação de potencial e desenvolvimento de competências, de organizações portuguesas de diversas áreas de atividade. Trata-se de uma amostra por conveniência.

A amostra do estudo é composta por um total de 2096 participantes anonimizados, dos quais 948 (45,23%) são do sexo feminino e 1148 (54,77%) do sexo masculino. Relativamente à idade dos participantes, 129 (6,15%) têm menos de 21 anos, 1588 (75,76%) têm entre 21 e 25 anos (que corresponde ao grupo modal), 121 (5,77%) têm entre 26 e 30 anos, 122 (5,82%) têm entre 31 e 35 anos, 66 (3,15%) têm entre 36 e 40 anos, 22 (1,05%) têm entre 41 e 45 anos, 9 (0,43%) têm entre 46-50 anos, 2 (0,10%) têm entre 51 e 55 anos e há 37 participantes (1,77%) cuja idade é desconhecida. Os dados dos participantes foram obtidos entre 2012 e 2020 e correspondem exclusivamente a indivíduos de nacionalidade portuguesa.

2.3 Procedimento

Os participantes do presente estudo, após concordarem que os seus dados poderiam ter tratados, de forma anónima e agregada, para fins de investigação (ver Anexo C), responderam *online* ao questionário de personalidade OPQ32r (*Occupational Personality Questionnaire*).

O processo de recolha de dados foi inteiramente realizado através de uma plataforma de avaliação *online* especificamente concebida para fins de recrutamento, seleção, avaliação e desenvolvimento em contexto organizacional. O critério de agrupamento das idades por intervalos etários encontra-se previamente estipulado no modo como os dados biográficos são recolhidos pela plataforma informática.

Os dados relativos aos resultados dos participantes foram cedidos pela empresa que desenvolveu e administra a plataforma de forma completamente anonimizada e

mediante acordo de compromisso unilateral para com a mesma, garantindo a não-divulgação de dados confidenciais. Os mesmos incluíam informação biográfica, especificamente idade e sexo, e os resultados obtidos por cada participante.

Os resultados obtidos por cada participante foram transformados em novas variáveis – os cinco estilos de liderança – através de equações preditivas dos Estilos de Liderança (Anexo F), que foram obtidas conceptualmente através da ligação racional entre a operacionalização (descrição dos comportamentos) dos estilos de liderança de Bass (1981, cit. por SHL, 1999) e a operacionalização das escalas do questionário de personalidade OPQ32r.

2.4 Instrumentos

Os Inventários de Comportamentos Profissionais OPQ (*Occupational Personality Questionnaires*), desenvolvidos pela SHL - empresa especializada na conceção e edição de técnicas psicométricas - foram concebidos de raiz para serem utilizados no mundo do trabalho e das organizações (SHL Portugal, 2019). Os inventários OPQ podem ser utilizados numa grande diversidade de contextos de avaliação e de desenvolvimento organizacional, nomeadamente, recrutamento e seleção, promoção, aconselhamento de carreira, desenvolvimento individual, constituição de equipas, *team-building*, mudança organizacional, planos de sucessão, auditorias de gestão, investigação, e análise de necessidades de formação (Brown & Bartram, 2009; SHL Portugal, 1999).

O desenvolvimento dos OPQ foi orientado por cinco critérios: conceção específica para o mundo do trabalho; evitar a utilização de constructos psicológicos clínicos ou pouco claros; abrangência das escalas de personalidade incluídas; estar preparado para ser utilizado por gestores e técnicos de Recursos Humanos; e fundamentação em princípios psicométricos sólidos (SHL Portugal, 1999).

Os OPQ estão disponíveis em mais de 30 línguas e estão entre os instrumentos psicométricos mais utilizados em todo o mundo e os mais fundamentados em investigações, dispondo de uma base internacional de investigação com milhões de dados (SHL Portugal, 2019). A Sociedade Britânica de Psicologia, em 2007, distinguiu o OPQ32 como um dos melhores testes de personalidade em contexto profissional (Brown & Bartram, 2009).

O modelo OPQ32 – a versão mais recente dos OPQ - é um modelo de personalidade profissional, que descreve trinta e duas dimensões ou escalas que

operacionalizam os estilos preferidos ou típicos das pessoas se comportarem, pensarem e se sentirem no trabalho (SHL, 2014a). Divide, neste sentido, a personalidade em três domínios distintos: Relações com as Pessoas, Estilos de Pensamento, e Sentimentos e Emoções (Anexo D). Estes três domínios confluem num potencial quarto domínio, o Dinamismo, que é composto por escalas relacionadas com as fontes de energia do comportamento (SHL Portugal, 1999). O Modelo OPQ pretende, assim, fornecer aos seus utilizadores uma clara estrutura para a interpretação de padrões complexos de personalidade (Brown & Bartram, 2009).

As 32 dimensões de personalidade que constituem o OPQ32 são: Persuasivo, Organizador, Direto, Independente, Extrovertido, Afiliativo, Autoconfiante, Modesto, Democrático, Humano, Calculador, Crítico, Observador, Convencional, Conceptual, Inovador, Procura de Variedade, Adaptável, Planificador, Metódico, Consciencioso, Cumpridor, Tranquilo, Preocupado, Imperturbável, Otimista, Confiante, Emocionalmente Controlado, Enérgico, Competitivo, Realizador, e, finalmente, Decidido (SHL Portugal, 1999 ; SHL, 2014a). A descrição comportamental das dimensões do OPQ32r encontram-se no Anexo E.

Além das 32 dimensões de personalidade, o questionário OPQ32 inclui um índice de consistência, que avalia se um indivíduo respondeu a itens semelhantes de maneira consistente e identifica padrões de resposta aleatória (respostas inconsistentes). Um baixo índice de consistência indica que pode haver um potencial problema com a interpretação dos resultados do OPQ (SHL, 2014a), neste sentido, no presente estudo, foram excluídos os participantes da amostra que apresentavam um baixo índice de consistência (1 ou 2).

O OPQ32r é uma versão lançada em 2009, constituída por 104 blocos de três afirmações (que consistem em descrições de comportamentos profissionais) e tem um formato de escolha forçada (em cada bloco, o respondente escolhe uma afirmação que corresponde mais e outra afirmação que corresponde menos à sua forma habitual de se comportar). O questionário demora, em média, vinte e cinco minutos a ser respondido e as respostas são cotadas de acordo com a teoria de resposta ao item.

O OPQ32r tem níveis elevados de validade (apresenta valores que variam entre 0,64 e 0,92 nas suas 32 escalas, com uma mediana de 0,85 e uma média de 0,84) (SHL, 2014a), apresenta, também, resistência à distorção e uma elevada precisão da medida (SHL Portugal, 2019).

Uma das claras vantagens do OPQ32 é o facto de fornecer uma análise detalhada dos traços de personalidade relevantes para o trabalho (Brown & Bartram, 2009). Apesar de não ter sido desenvolvido especificamente para se ajustar ao Modelo dos Cinco Fatores, as suas escalas cobrem todo o domínio da personalidade, sendo, por isso, possível criar compostos de escalas que fornecem informação sobre os Cinco Fatores (Anexo G) (SHL, 2014b). Este abrangente mapeamento permite a generalização da validade e a comparação com outros instrumentos de personalidade (Brown & Bartram, 2009).

Os OPQ estão adaptados e aferidos para a população portuguesa (SHL Portugal, 2019) e foram concebidos para serem utilizados por psicólogos, profissionais de Recursos Humanos, e especialistas em formação e desenvolvimento, desde que tenham ou recebam a formação adequada para o efeito. Em cada país, esta formação obedece às diretrizes da *International Test Commission* e aos padrões estabelecidos pelas associações profissionais locais de Psicologia (SHL Portugal, 1999).

2.5 Técnicas de Análise Estatística

2.5.1 Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirov

Foi, inicialmente, realizado um Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirov, utilizando o *software* IBM SPSS Statistics (v. 26. SPSS Inc., Chicago, IL), da distribuição dos resultados das variáveis dependentes (resultados nas 32 dimensões dos questionários de personalidade OPQ32r e nos 5 estilos de liderança) para avaliar a normalidade da distribuição dos resultados.

2.5.2 Análise da Variância (ANOVA)

A ANOVA (Análise da Variância) é uma técnica estatística que permite comparar as médias obtidas por vários grupos e verificar se existe uma diferença significativa entre elas, através da análise da variância. No presente estudo, a ANOVA permite estudar a interação entre a variável preditora (independente) – o sexo – e a variável critério (dependente) – os estilos de liderança. Ou seja, fornece uma análise das diferenças dos resultados nas novas variáveis (Líder Diretivo, Delegador, Participativo, Consultivo e Negociador) entre homens e mulheres. Foi realizada para este fim uma análise da variância (ANOVA) entre grupos com um fator, utilizando o *software* IBM SPSS Statistics (v. 26. SPSS Inc., Chicago, IL). Conduziu-se adicionalmente uma

análise da variância entre grupos com dois fatores (ANOVA *two-way*) para analisar a interação entre sexo e idade e a variável critério Estilo de Liderança. Para esta última análise, dada a heterogeneidade do tamanho da amostra nas diferentes faixas etárias, dividiu-se a amostra em apenas 2 subgrupos etários (menos de 25 anos e entre 26 e 55 anos).

2.5.3 *d* de Cohen

Por fim, foi calculado o *d* de Cohen para analisar o Tamanho do Efeito, que representa a diferença nos resultados médios de dois subgrupos expressa em unidades de desvio padrão.

3. Resultados

3.1 Resultados do Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirov

Foi realizado um teste de normalidade Kolmogorov-Smirov da distribuição dos resultados das variáveis dependentes (resultados nas 32 dimensões dos questionários de personalidade OPQ32r e nos 5 estilos de liderança) para avaliar a normalidade da distribuição dos resultados.

As distribuições dos resultados das variáveis dependentes revelaram-se não normais. Chamamos, no entanto, a atenção para as retas de regressão que estão muito próximas da normalidade. Os valores e os gráficos obtidos são apresentados nos Anexos H, I, J, L, M e N.

De acordo com Pallant (2005), com amostras de grande dimensão e no caso dos estudos na área das ciências sociais, é muito difícil obter uma distribuição de resultados perfeitamente normal. Segundo Tabachnick e Fidel (2001, cit. por Pallant, 2005), com amostras com um “n” elevado o facto de haver assimetria não levanta problemas substanciais para a análise, ou seja, não origina diferenças significativas nos resultados obtidos com as análises estatísticas realizadas. Segundo Maroco (2018), a ANOVA é, ainda, uma estatística paramétrica bastante robusta à violação do pressuposto da normalidade (desde que a distribuição da variável dependente não seja muito assimétrica, como é o caso). Neste sentido, apesar de haver uma violação da assunção da normalidade, decidiu-se utilizar estatísticas paramétricas.

3.2 Resultados da análise da variância (*One-Way ANOVA*)

Foi realizada uma análise da variância (ANOVA) entre dois grupos com um fator para avaliar o efeito do sexo na tendência para adotar um estilo de liderança Diretivo (Anexo O). O resultado indica existir uma interação estatisticamente significativa entre as duas variáveis ($F(1, 2094) = 5,11, p < ,05$). Os resultados dos participantes do sexo masculino revelam uma tendência mais elevada para a adoção do estilo de liderança Diretivo, comparativamente com as participantes do sexo feminino.

O resultado da ANOVA entre dois grupos com um fator para avaliar o efeito do sexo na tendência para adotar um estilo de liderança Participativo (Anexo P) indica existir uma interação estatisticamente significativa entre as duas variáveis ($F(1, 2094) = 21,82, p < ,001$). Os resultados das participantes do sexo feminino revelam uma tendência mais elevada para a adoção do estilo de liderança participativo, comparativamente com os participantes do sexo masculino.

O resultado da análise da variância entre dois grupos com um fator para avaliar o efeito do sexo na tendência para adotar um estilo de liderança Consultivo (Anexo Q) releva uma interação estatisticamente significativa entre as duas variáveis ($F(1, 2094) = 19,36, p < ,001$). Os resultados das participantes do sexo feminino revelam uma tendência mais elevada para a adoção do estilo de liderança Consultivo, comparativamente com os participantes do sexo masculino (fig. 4).

O resultado da análise da variância (ANOVA) entre dois grupos com um fator para avaliar o efeito do sexo na tendência para adotar um estilo de liderança Delegador (Anexo R) indica existir uma interação estatisticamente significativa entre as duas variáveis ($F(1, 2094) = 24,41, p < ,001$). Os resultados dos participantes do sexo masculino revelam uma tendência mais elevada para a adoção do estilo de liderança Delegador, comparativamente com as participantes do sexo feminino.

Foi realizada uma última análise da variância (ANOVA) entre dois grupos com um fator para avaliar o efeito do sexo na tendência para adotar um estilo de liderança Negociador (Anexo S). Neste caso, não se verificou a homogeneidade das variâncias, mas o resultado indica existir uma interação estatisticamente significativa entre as duas variáveis ($F(1, 2094) = 5,75, p < ,05$). Os resultados das participantes do sexo feminino revelam uma tendência mais elevada para adotar um estilo de liderança Negociador, comparativamente com os participantes do sexo masculino.

3.3 Resultados da análise da variância (*Two-Way ANOVA*)

Dado que se observam diferenças estatisticamente significativas na tendência para adotar cada um dos estilos de liderança entre participantes do sexo masculino e participantes do sexo feminino, foi-se investigar se o mesmo acontece para dois subgrupos etários (até aos 25 anos e dos 26 aos 55 anos), dentro de cada uma das subamostras (participantes do sexo masculino e participantes do sexo feminino).

No estilo de liderança Diretivo, a interação entre o sexo e a idade não é significativa (Anexo T). $F(1, 2055) = 97,82$, $p = ,373$, $\eta^2 = 0,0004$.

No estilo de liderança Participativo, a interação entre o sexo e a idade também não é significativa (Anexo U). $F(1, 2055) = 256,536$, $p = ,089$, $\eta^2 = 0,0014$.

No estilo de liderança Consultivo, a interação entre o sexo e a idade é significativa (Anexo V), com $F(1, 2055) = 369,470$, $p = ,034$, $\eta^2 = 0,0022$. Os participantes do sexo masculino com idades acima dos 25 anos obtêm resultados médios mais elevados do que as participantes do sexo feminino pertencentes ao mesmo grupo etário, contrariamente do que acontece no grupo etário até aos 25 anos.

No estilo de liderança Delegador, a interação entre o sexo e a idade é significativa (Anexo X), com $F(1, 2055) = 575,787$, $p = ,001$, $\eta^2 = 0,0057$). As participantes do sexo feminino com idades acima dos 25 anos obtêm resultados médios mais elevados do que os participantes do sexo masculino pertencentes ao mesmo grupo etário, contrariamente do que acontece no grupo etário até aos 25 anos.

Por fim, no estilo de liderança Negociador, a interação entre o sexo e a idade não é significativa (Anexo Z). $F(1, 2055) = 3,502$, $p = ,820$, $\eta^2 = 0,00002$.

3.4 Resultados no Teste *d* de Cohen (Tamanho do Efeito)

Por fim, para analisar o Tamanho do Efeito foi calculado o *d* de Cohen, que representa a diferença nos resultados médios de dois subgrupos expressa em unidades de desvio padrão.

Os resultados revelam que o tamanho do efeito é pequeno para os cinco estilos de liderança (Diretivo – 0,10; Participativo – 0,21; Consultivo – 0,19; Delegador – 0,22; Negociador – 0,10).

4. Discussão

Apesar do número considerável de estudos que afirmam que homens e mulheres lideram de maneira idêntica (Andersen & Hansson, 2011; Bartol & Martin 1986, cit. por

Eagly & Johnson, 1990; Birdsall, 1980; Kanter, 1977, cit. por Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Powell, 1988, cit. por Bass et al., 1996;), a posição de que os homens e as mulheres diferem nos estilos de liderança que tendem a adotar é a mais predominante na literatura (Appelbaum et al., 2003; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly & Johnson, 1990; Folkman, 2015; Górska, 2016; McKinsey, 2009; Patel & Buiting, 2013; Sobral & Ribeiro, 2018). Tendo como referência estes últimos estudos mencionados, esperava-se que, no presente estudo, houvesse uma diferença significativa entre os estilos de liderança adotados pelos homens e pelas mulheres, mais especificamente, esperava-se que as mulheres revelassem uma tendência mais elevada para adotar os estilos de liderança Consultivo e Participativo, e os homens uma tendência mais elevada para a adoção de o estilo Diretivo e Delegador. Os resultados do estudo vão ao encontro do esperado.

Os resultados dos participantes do sexo masculino revelaram uma tendência significativamente mais elevada para adotar um estilo de liderança Diretivo, comparativamente com as participantes do sexo feminino (Anexo O). Neste sentido, é possível afirmar que os homens têm mais tendência, enquanto líderes, a assumir a responsabilidade pelo controlo e planeamento e a emitir diretrizes com base na sua própria perceção das prioridades (Anexo B). Nos resultados do presente estudo pode pesar o facto de duas das dimensões de personalidade que estão na base da inferência deste estilo de liderança (Anexo E) – Independente e Autocrático (inverso de democrático) – serem características descritas como estando mais presentes nos indivíduos do sexo masculino do que nos do sexo feminino (Eagly, 1987, cit. por Bass, et al., 1996; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Sobral & Ribeiro, 2018).

Por sua vez, os resultados das participantes do sexo feminino revelaram uma tendência significativamente mais elevada para a adoção de um estilo de liderança Participativo e de um estilo de liderança Consultivo, comparativamente com os participantes do sexo masculino (Anexos P e Q). Estes resultados permitem afirmar que as mulheres têm uma maior tendência para procurar o envolvimento dos seus subordinados e apoiar uma tomada de decisão consensual, adotando um estilo interpessoal caloroso e afável (características de um estilo de liderança Participativo), bem como para prestar atenção às opiniões e sentimentos dos outros, mantendo um claro sentido dos objetivos e das tarefas, conseguindo ter uma abordagem diretiva quando há necessidade de organizar e emitir instruções (características de um estilo de liderança Consultivo) (Anexo B). De facto, as duas dimensões de personalidade que o

líder participativo e o líder consultivo têm em comum nas suas equações preditoras (Anexo E) são: afiliativo(a) e democrático(a), sendo estas duas dimensões traços característicos das mulheres, segundo muitos autores (por exemplo, Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; McKinsey, 2009; Patel & Buiting, 2013).

Relativamente ao estilo de liderança Delegador, como se esperava, os resultados do estudo revelam que os homens têm uma tendência significativamente mais elevada para a sua adoção, comparativamente com as mulheres (Anexo R). Estes resultados permitem-nos, então, afirmar que os homens têm uma maior tendência para mostrar um baixo envolvimento pessoal junto dos seus subordinados, e para lhes delegar tarefas e responsabilidades, comunicando menos e concedendo-lhes alguma margem de autonomia (Anexo B). Olhando, mais uma vez, para as dimensões de personalidade que compõem a equação preditora do estilo Delegador (Anexo E), é possível verificar que algumas delas, nomeadamente: autocrático(a) (inverso de democrático), otimista e confiante são, efetivamente, traços mais característicos dos homens (Eagly & Wood, 2012; Patel & Buiting, 2013).

Por último, no que se refere ao estilo de liderança Negociador, os resultados do estudo indicam que as mulheres têm uma tendência significativamente mais elevada para a adoção deste estilo, comparativamente com os homens (Anexo S). Neste sentido, as mulheres terão mais propensão para persuadir os seus subordinados a alcançar os resultados esperados, identificando as suas necessidades e recorrendo a incentivos e a recompensas (Anexo B). Este estilo de liderança foi o único sobre o qual não foi expresso o que se esperava encontrar, na medida em que é um estilo que não está baseado na interação tarefa vs. pessoas, contudo, os resultados parecem ir ao encontro dos estudos de Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) - que defendem que as líderes do sexo masculino, mais do que os líderes do sexo masculino, conseguem identificar e dar resposta às necessidades individuais dos seus subordinados e dão mais recompensas ao mesmos; de Appelbaum et al. (2003) – que referem a capacidade de negociação como uma característica das mulheres; e de Sobral e Ribeiro (2018) – que salientam a capacidade das mulheres de dar resposta às necessidades e motivações das suas equipas, de comunicar e de promover sistemas de recompensas.

Uma vez que as diferenças entre sexos foram significativas para os cinco estilos de liderança, conduziu-se, de seguida, uma análise da variância entre grupos com dois fatores (*two-way* ANOVA) para analisar a interação entre sexo e idade e a variável dependente estilo de liderança.

No que se refere ao estilo de liderança Diretivo, os resultados não são significativos. Os gráficos indicam que, para ambos os subgrupos (até aos 25 anos e dos 26 aos 55 anos), são os homens que obtêm resultados médios mais elevados na adoção deste estilo de liderança. É ainda de notar que a tendência das mulheres se mantém relativamente constante, mas a tendência dos homens para adotar este estilo tende a aumentar (Anexo T). Uma possível interpretação destes resultados prende-se com o facto de, como já referido, as pessoas terem crenças semelhantes sobre líderes e homens, mas crenças divergentes sobre líderes (caracterizados com comportamentos de “agência”) e mulheres (caracterizadas com comportamentos de “comunhão”) (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Smith et al., 2018). Neste sentido, dado que o estilo de liderança Diretivo é caracterizado por uma elevada orientação para a tarefa e uma baixa orientação para as pessoas, as mulheres que tendem a adotar este estilo de liderança, através de comportamentos mais diretivos, assertivos e controladores, podem experienciar reações negativas por parte dos seus subordinados ou colegas, dado que estes não são os comportamentos “expectáveis” de uma mulher (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Este *feedback* negativo poderá resultar numa diminuição, atenuação ou estagnação da adoção deste estilo de liderança por parte das mulheres.

Relativamente ao estilo de liderança Participativo, os resultados também não são estatisticamente significativos. No entanto, os gráficos permitem-nos constatar que, apesar das participantes do sexo feminino apresentarem, em ambos os subgrupos, uma tendência mais elevada para adotar este estilo de liderança, esta tendência perde alguma força no segundo subgrupo, aproximando-se dos resultados dos participantes do sexo masculino (Anexo U). Uma possível interpretação destes resultados relaciona-se com a hipótese de, à medida que as líderes femininas vão ganhando mais experiência, e consequentemente mais autoconfiança no seu papel enquanto líder, poderem diminuir a tendência para envolver tanto os seus subordinados nas tomadas de decisão.

Os resultados para o estilo Consultivo são estatisticamente significativos, indicando um efeito da interação entre o sexo, a idade e este estilo de liderança (Anexo V). Neste caso, no subgrupo mais jovem (até aos 25 anos), as participantes do sexo feminino apresentam uma tendência mais elevada, quando comparadas com os participantes do sexo masculino, para adotar um estilo de liderança Consultivo. Já no subgrupo dos 26 aos 55 anos, essa tendência inverte-se, e os resultados dos participantes do sexo masculino revelam uma maior tendência para a adoção deste estilo de liderança. Este resultado, apesar de inesperado, poderá ser explicado com o facto de o estilo de

liderança consultivo ser caracterizado tanto por uma forte orientação para as pessoas (mais característica das mulheres), como por uma forte orientação para as tarefas (mais característica dos homens).

Os resultados para o estilo de liderança Delegador também são estatisticamente significativos, indicando um efeito da interação entre o sexo e a idade, e o estilo Delegador (Anexo X). No subgrupo mais jovem (até aos 25 anos), os participantes do sexo masculino apresentam uma tendência mais elevada, quando comparados com as participantes do sexo feminino, para adotar um estilo de liderança Delegador. Por sua vez, no subgrupo dos 26 aos 55 anos essa tendência inverte-se, e as participantes do sexo feminino revelam uma maior tendência para a adoção deste estilo de liderança. A explicação possível para esta inversão é semelhante à dada relativamente ao estilo de liderança Consultivo, dado que o estilo delegador é descrito com uma baixa orientação tanto para as tarefas como para as pessoas.

Por fim, os resultados da interação entre sexo e idade, e o estilo de liderança Negociador não são significativos, mas é possível verificar que, nos participantes de ambos os sexos, a tendência para adotar este estilo de liderança aumenta do primeiro subgrupo etário para o segundo, sendo que, para ambos os subgrupos etários, são as participantes do sexo feminino que apresentam uma tendência mais elevada (Anexo Z). Far-nos-á algum sentido pensar que, com a aquisição de experiência profissional, os indivíduos de ambos os sexos possam ganhar competências que lhes permitam melhorar a sua capacidade para identificar as necessidades dos seus subordinados, e para comunicar e negociar com os mesmos, fazendo com que aumente a tendência para adotar este estilo de liderança.

Surge aqui uma reflexão interessante na medida em que, efetivamente, os estilos de liderança nas quais se verifica interação entre a idade e o sexo são o Consultivo (que tem uma forte orientação para as pessoas e uma forte orientação para as tarefas) e o Delegador (que tem uma fraca orientação para as pessoas, e uma fraca orientação para as tarefas) (Anexo A). Ou seja, são os estilos que integram tendências comuns a ambos os sexos. Já os estilos Diretivo e Participativo, tidos na literatura como aqueles mais característicos dos homens e das mulheres, respetivamente, apresentam o mesmo padrão de resultados nos participantes do sexo com mais elevada tendência para os adotar, independentemente da variável idade.

O tamanho do efeito (calculado através do d de Cohen) das diferenças entre os resultados médios nos cinco estilos de liderança é pequeno, querendo isto dizer que

apesar do sexo se mostrar um preditor do estilo de liderança que é provável que seja adotado, os tamanhos do efeito encontrados são pequenos, i.e, a força preditora é fraca. Existem, portanto, outros fatores, para além do sexo, que determinam o estilo de liderança que é adotado pelos indivíduos. Esta conclusão vai ao encontro de Eagly e Johannesen-Schmidt (2001), que afirmam que o estilo de liderança adotado pelos líderes é influenciado por várias variáveis, para além do sexo, como a educação, a cultura, e a experiência. Também Górska (2016) defende que há fatores culturais, organizacionais e de personalidade que influenciam a maneira como os homens e as mulheres se comportam em posições de liderança.

Isto leva a crer que tanto a visão amplamente aceite por alguns cientistas sociais, de que as mulheres e os homens adotam estilos de liderança iguais, como a visão apoiada por alguns investigadores, de que líderes do sexo feminino e do sexo masculino têm estilos de liderança completamente distintos, requerem alguma revisão, conclusão esta a que Eagly e Johnson (1990) também chegaram, na sua meta-análise.

Limitações

O presente estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto de os estilos de liderança dos participantes estarem a ser inferidos exclusivamente através dos traços de personalidade (resultados do questionário de personalidade OPQ32r). Assim, o presente estudo não se baseia na observação de comportamentos reais de líderes, mas antes em inferências, o que se poderá traduzir em alguns resultados não verificáveis na prática, nos contextos profissionais reais.

Também como limitação, é de referir o facto de cerca de 80% da amostra pertencer a um dos subgrupos etários (menos de 25 anos), havendo, portanto, um desequilíbrio considerável entre os dois subgrupos no que respeita ao tamanho da amostra. Uma última limitação, relacionada com a anterior, prende-se com o facto do grupo modal, que representa aproximadamente 76% da amostra, corresponder a indivíduos jovens (dos 21 aos 25 anos), pertencentes a uma faixa etária que se caracteriza pela transição do contexto académico para o contexto laboral. Neste sentido, a representatividade da amostra no que concerne às várias faixas etárias não permite a generalização dos resultados obtidos para a população em geral.

De forma a combater estas limitações, em investigações futuras, poderá ser interessante e benéfico estudar-se o comportamento real de líderes femininos, e de líderes masculinos, com diferentes idades, e com maior homogeneidade a nível de

tamanho da amostra para cada faixa etária. Considera-se, ainda, de grande interesse, um estudo longitudinal que possa analisar se há efetivamente variação nos estilos de liderança adotados por homens e por mulheres ao longo do tempo.

Conclusões & Implicações práticas

Em modo de conclusão, segundo Mastrangelo et al. (2004), os líderes eficazes envolvem-se tanto em comportamentos de liderança mais orientados para tarefas e objetivos (como o estabelecimento de uma missão, a criação de processos para alcançar as metas, o planeamento e alinhamento dos procedimentos), como em comportamentos de liderança mais orientados para as relações interpessoais (como a construção e transmissão de confiança, a preocupação com o bem estar dos outros, a estimulação do envolvimento e da cooperação). Também a abordagem contingencial refuta a existência de um único estilo de liderança de aplicação universal, defendendo que os estilos eficazes de liderança são situacionais. Nesta perspetiva, a liderança eficaz está dependente dos próprios subordinados (das suas características, motivações, experiência), do conjunto das condições nas quais o líder tem de agir e da situação em particular. Assim, um estilo de liderança considerado eficaz para uma situação não é necessariamente o mais adequado para outra (House, 1971; Kibbe, 2015; Loureiro & Cardoso, 2008; Vroom & Jago, 2007). Também Fiedler (1981) sustenta que a eficácia dos estilos de liderança depende, não só da personalidade e das competências dos líderes, como também das características do grupo e do ambiente e cultura organizacional, constatando que diferentes condições de liderança exigem diferentes comportamentos de liderança. Neste sentido, é possível concluir-se (indo ao encontro de Eagly & Johnson, 1990) que um estilo democrático, participativo e orientado para as pessoas (mais característico das mulheres) contribui para a eficácia da liderança em certas circunstâncias, e que um estilo autocrático, diretivo e orientado para as tarefas (mais característico dos homens) é eficaz em outras circunstâncias.

Esta compreensão de que indivíduos de ambos os sexos, que tendencialmente adotam diferentes estilos de liderança, podem ser bem-sucedidos e eficazes em diferentes contextos e situações organizacionais, permite considerar que há uma certa complementaridade no exercício da liderança entre os dois sexos, dadas as suas características, os seus traços de personalidade e os seus padrões de comportamento.

Referências Bibliográficas

- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *Journal of Socio-Economics*, 35(6), 1078–1091. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2005.11.066>
- Andersen, J. A., & Hansson, P. H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 428–441. <https://doi.org/10.1108/01437731111146550>
- Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43–51. <https://doi.org/10.1108/01437730310457320>
- Bales, R. F. (1950) Interaction process analysis: A method for the study of small groups. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Bass, B. M. (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Free Press, New York.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Birdsall, P. (1980). A comparative analysis of male and female managerial communication style in two organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 16(2), 183–196. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90049-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90049-4)
- Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2016). *SPSS for psychologists* (6th edition). New York, US: Routledge.

- Brown, A., & Bartram, D. (2009). *The occupational personality questionnaire revolution: Applying item response theory to questionnaire design and scoring* [SHL White paper]. Thames Ditton, UK: SHL Group.
- Canabarro, J. R. S., & Salvagni, J. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 88–110. <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347>
- Cappelle, M. C. A., Brito, M. J., Melo, M. C. de O. L., & Vasconcelos, K. A. (2006). A produção científica sobre gênero na administração: uma meta-análise. *REAd*, 13, 502- 527.
- Chamorro-Premuzic, T. (2013). Why do so many incompetent men become leaders? *Harvard Business Review*, 1–7.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 853–863. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.853>
- Cowley, W. H. (1928). Three distinctions in the study of leaders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 23(2), 144–157. <https://doi.org/10.1037/h0073661>
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Do, M. H., & Minbashian, A. (2014). A meta-analytic examination of the effects of the agentic and affiliative aspects of extraversion on leadership outcomes. *Leadership Quarterly*, 25(5), 1040–1053. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.004>
- Eagly, A. H., & Carli, L. (2007). *Through the labyrinth: The truth on how women become leaders*. Center for Public Leadership, USA.

- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (p. 458–476). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619–632. <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>
- Fiedler, F. E. (1989). The effective utilization of intellectual abilities and job-relevant knowledge in group performance: Cognitive resource theory and an agenda for the future. *Applied Psychology*, 38(3), 289–304. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1989.tb01259.x>
- Folkman, Z. (2015). A study in leadership: Women do it better than men. In *Real Women, Real Leaders* (pp. 165–169). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119207573.oth2>
- Gibb, C. A. (1969). Leadership. In: Gardner, L., Aronson, E. (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, vol.IV. Addison Wesley, Cambridge, MA, pp. 205–281.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five Factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Górska, A. (2016). Gender differences in leadership. *Studia I Materiały Wydziału Zarządzania UW*, 2016(1), 136-144. doi: 10.7172/1733-9758.2016.20.10
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women’s ways of leadership*. New York: Doubleday/Currency.

- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.49.6.493>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hogan, R., & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 74–84. <https://doi.org/10.5465/amle.2003.9324043>
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., & Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kane, G. (2019) Leadership theories. In Burton, L., Kane, G., & Borland, J. (Eds). *Sport leadership in the 21st century* (2nd ed.). Jones & Bartlett Learning.
- Kibbe, M. R. (2015). Leadership theories and styles. *Success in Academic Surgery*, 49-57. https://doi.org/10.1007/978-3-319-11107-0_4

- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231–241. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00173>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (2011). Leadership: do traits matter? *Executive*, 5(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>
- Loureiro, P., & Cardoso, C. C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos*, VI(10), 221–238.
- Maroco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics.: 7ª edição. ReportNumber.*
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372–1395. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0113>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mastrangelo, A., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2004). The importance of personal and professional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 435–451. <https://doi.org/10.1108/01437730410544755>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509>
- McKinsey and Company (2009). Women leaders: A competitive edge in and after the Crisis. Assessed at https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Women%20matter/Women_matter_dec2009_english.ashx

- Moore, S. & Diese, A. (2018) Women in leadership. In F. L. Denmark & M. A. Paludi (Eds.), *Women and leadership* (p. 111-115). *Springer International Publishing*.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-72182-8>
- Ngun, T. C., Ghahramani, N., Sánchez, F. J., Bocklandt, S., & Vilain, E. (2011). The genetics of sex differences in brain and behavior. *Frontiers in Neuroendocrinology*, 32, 227–246. <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2010.10.001>
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574–583.
<https://doi.org/10.1037/h0040291>
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice* (6 ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. Crows Nest, Australia: Allen & Unwin.
- Patel, G., & Buiting, S. (2013). *Gender Differences in Leadership Styles and the Impact within Corporate Boards. The Commonwealth Secretariat, Social Transformation Programs Division*.
- SHL. (2014a). *OPQ32r™ Technical manual*. Thames Ditton, UK: Author.
- SHL. (2014b). *Five factor model (big five) OPQ32™ report*. Thames Ditton, UK: Author.
- SHL. (2018). *Leader Edge Tecnical Manual*. Thames Ditton, UK: Author.
- SHL Portugal. (1999). *Manual inventário de comportamentos profissionais OPQ32*. Lisboa: Author.
- SHL Portugal. (2019). *Inventário de Comportamentos Profissionais OPQ32r* [Brochura]. Lisboa: Author.
- Smith, D. S., Rosenstein, J. E., & Nikolov, M. C. (2018). Assessing performance: The different words we use to describe male and female leaders. *Harvard Business Review*, 44-49.

- Sobral, S., & Ribeiro, C. (2018). A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *Gestão E Desenvolvimento*, (26), 57-76.
<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.655>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1–14.
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1992). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Journal of Personality*, 60(2), 225–251. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00973.x>
- Van Engen, M. L., & Willemssen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3–18.
<https://doi.org/10.2466/pr0.94.1.3-18>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Wallis, J., 2002. Drawing on revisionist economics to explain the inspirational dimensions of leadership. *Journal of Socio-Economics*, 32, 59–74.
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2002). A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, 128(5), 699–727. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.5.699>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
<https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>

Anexo A

Orientação para a tarefa vs. Orientação para as pessoas dos

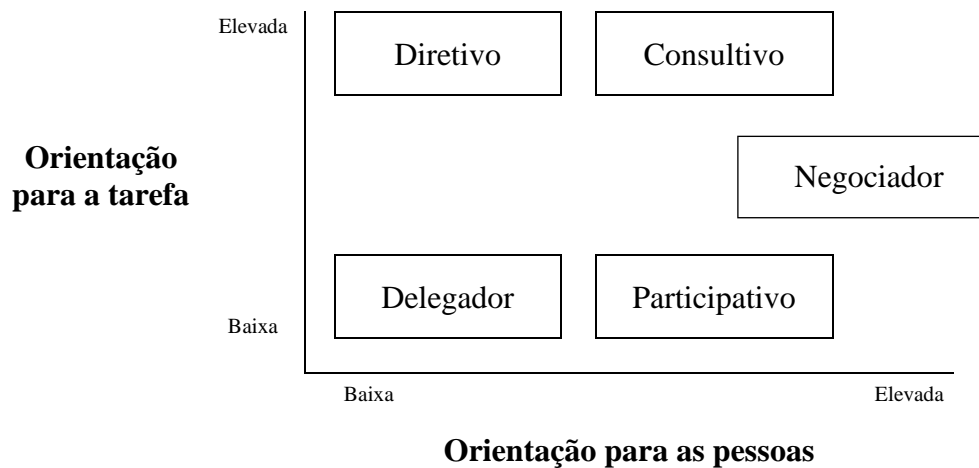
Cinco estilos de liderança de Bass (1981)

Anexo A

Orientação para a tarefa vs. Orientação para as pessoas dos Cinco estilos de liderança de Bass (1981, cit. por SHL, 1999)

A análise de Bass sobre liderança sugere cinco estilos gerais. Quatro deles baseiam-se na interação fundamental “Tarefa vs Pessoas”. O quinto reflete um estilo de liderança “negociado”, do estilo “tu fazes isto por mim e eu faço isto por ti”.

(SHL Portugal, 1999)



Anexo B

Descrição dos Cinco estilos de liderança de Bass (1981)

Anexo B

Descrição dos 5 estilos de liderança de Bass (1981, cit. por SHL, 1999)

Líder Diretivo

O Líder Diretivo transmite aos seus colaboradores instruções completas acerca do que e como devem fazer. Tende a planear detalhadamente e a calendarizar. Verifica o trabalho dos seus colaboradores, para se certificar de que o estão a fazer de forma eficaz e de que cumprem os prazos estabelecidos.

O Líder Diretivo tende a não solicitar as opiniões dos seus colaboradores. Geralmente, não aprova estilos individualistas entre os seus colaboradores, preferindo manter formas estandardizadas de fazer as coisas.

O Líder Diretivo pode parecer demasiado dominador e pouco caloroso, mas mostra, no entanto, uma forte orientação para os objetivos e, desde que as suas capacidades sejam elevadas, consegue produzir bons resultados se tiver colaboradores adequados.

Líder Delegador

O Líder Delegador comunica menos com os seus colaboradores do que aqueles que adotam outros estilos de liderança. Concede aos seus colaboradores uma relativa margem de autonomia. Não transmite instruções claramente definidas e não planeia o trabalho dos seus colaboradores. Tende a não consultar os seus colaboradores acerca da forma como devem ser concretizados os projetos, preocupando-se, simplesmente, em delegar o trabalho a ser feito e, eventualmente, em transmitir algumas sugestões, mas não mais do que isso.

O Líder Delegador não é muito perspicaz em relação à natureza humana, não sendo, também, particularmente afável ou compreensivo em relação às necessidades dos seus colaboradores. Tende a libertar-se facilmente da ansiedade e é geralmente bem-humorado e relativamente despreocupado em relação à forma como os seus colaboradores estão a enfrentar as dificuldades.

Embora as características do Líder Delegador se definam geralmente pela negativa, pode acontecer que os colaboradores cujo estilo é muito independente tenham dificuldade em trabalhar sob a supervisão de outros líderes. Isto acontece porque se sentem limitados e restringidos pelas intervenções de um líder cujo envolvimento é mais ativo do que o do Líder Delegador.

Líder Participativo

O estilo de liderança Participativo é o mais democrático. O Líder Participativo é tipicamente a favor da tomada de decisão consensual que resulta da discussão do grupo, durante a qual todos os membros assumem praticamente o mesmo estatuto. Embora seja bastante persuasivo, é pouco autoritário no que diz respeito às suas opiniões. A sua estratégia para motivar e garantir o empenhamento por parte dos seus colaboradores é a de lhes proporcionar a oportunidade de um verdadeiro envolvimento.

O estilo interpessoal do Líder Participativo é caloroso e afável. Preocupa-se igualmente com o bem-estar dos seus colaboradores, esforçando-se por os compreender, de forma a ser capazes de envolver todos completamente no esforço do grupo. O seu estilo de liderança pode ser pouco convencional, mesmo pouco disciplinado aos olhos dos outros, pois tende a não utilizar o seu estatuto como líder de uma forma muito diretiva. Tira mais partido da sua posição como líder para manter a igualdade e democracia no seio do grupo, impedindo determinados indivíduos de adquirirem demasiado poder e excluírem os outros.

Líder Consultivo

À semelhança do caso do Líder Participativo, os traços de personalidade que caracterizam o Líder Consultivo centram-se no seu estilo de tomada de decisão. O Líder Consultivo está fortemente orientado para o trabalho em grupo e para o envolvimento de todos os elementos do grupo nos processos de tomada de decisão. Contudo, o Líder Consultivo apesar de ser, em princípio, a favor de um estilo democrático, o que significa que concede aos seus colaboradores a oportunidade de contribuírem com os seus pontos de vista, tende a ser quem toma as decisões finais. Isto significa que dá aos colaboradores todas as oportunidades de contribuir com os seus pontos de vista. Depois de ter considerado todos os pontos de vista, o Líder Consultivo pode tomar uma decisão que não é consensual, mas sim produto da sua própria análise. Apesar de não ignorar as opiniões dos seus colaboradores, pode tomar uma decisão contrária.

O Líder Consultivo é amigável na forma de abordar os seus colaboradores mas é, no entanto, bastante diretivo quando sente que é necessário organizar e emitir instruções. Empenha-se em compreender a psicologia dos seus colaboradores. É rápido a desafiar os argumentos que lhe são apresentados, mas mostra-se sensível aos outros e procura não levar a crítica para o plano pessoal.

Líder Negociador

O Líder Negociador não adota um estilo autocrático, mas, em vez disso, persuade os seus colaboradores a alcançar os resultados esperados, muitas vezes recorrendo a incentivos para encorajar as respostas desejadas. Como a própria designação sugere, negocia com os seus colaboradores, comunicandolhes que está preparado para satisfazer as suas necessidades e aspirações em troca do trabalho realizado. O Líder Negociador encarna aquilo que é frequentemente designado como “Liderança Transacional”. Utiliza estas características para obter controlo sobre a realização das tarefas e assegurar a sua conclusão.

O Líder Negociador tem sentido das oportunidades, sabendo o que motiva as pessoas. Presta atenção aos fatores e jogos políticos e é socialmente hábil. Tende a modificar o seu próprio comportamento de acordo com as circunstâncias, do mesmo modo que os vendedores bem sucedidos o fazem. É capaz de ocultar as suas emoções quando necessário e pode simular respostas emocionais, de modo a estabelecer alianças interpessoais que lhe possam de alguma forma ser úteis.

Devido à sua forte necessidade de realização, o Líder Negociador pode ir longe para garantir a realização do trabalho, mesmo que isso passe por torneir as regras estabelecidas. O Líder Negociador é ambicioso, joga para ganhar.

(SHL Portugal, 1999)

Anexo C

Aviso de Proteção de Dados

Anexo C

Aviso de Proteção de Dados

Aviso de Proteção de Dados

Este Aviso foi atualizado a 14 de maio de 2018.

1 Quem somos

Este Aviso descreve a forma como;

- (1) a sua Entidade patronal/ potencial nova Entidade patronal (“**Entidade patronal**”); e
- (2) o SHL Group Limited de The Pavilion, 1 Atwell Place, Thames Ditton, Surrey KT7 0NE, Inglaterra (juntos, **SHL** ou **nós** ou **nos**)

utilizam respetivamente as suas informações recolhidas através desta Avaliação online.

O SHL irá processar e recolher informações sobre si quando conclui uma avaliação SHL (“**Avaliação**”) em conformidade com este Aviso. Algumas informações são (“**Informações pessoais**”), informações pessoais sobre si ou a partir das quais o(a) podemos identificar.

Este Aviso também nos abrange a nós e ao grupo de empresas nossas afiliadas, de quem somos o controlador de dados. Cada empresa do grupo é um controlador de dados; estão listados aqui.

Este Aviso define a forma como a Entidade patronal e o SHL utilizam as suas informações: **o que é recolhido, a forma como é recolhido, a forma como é utilizado, a razão por que é utilizado, com quem é partilhado e os direitos que você tem.**

A Secção 2 (Entidade patronal como Controlador de dados) fornece mais informações sobre **o processamento das suas informações pessoais pela Entidade patronal na qualidade de controlador de dados.**

A Secção 3 (SHL enquanto Controlador de dados) descreve **o processamento das suas Informações pessoais pelo SHL para os nossos próprios fins enquanto controlador de dados.**

A Secção 4 (A Entidade patronal e o SHL enquanto Controlador de dados) fornece informações adicionais **sobre com quem o SHL e a Entidade patronal partilham os seus dados e uma panorâmica geral dos seus direitos ao abrigo da legislação de proteção de dados.**

2 Entidade patronal enquanto Controlador de dados

O SHL recolhe as suas Informações pessoais em nome da sua Entidade patronal. Em caso de dúvidas sobre a identidade da Entidade patronal, contacte o Oficial de Proteção de Dados (DPO) do SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso

A **Entidade patronal será o controlador de dados** relativamente às suas Informações pessoais e decidirá quais os dados que são recolhidos, os fins para os quais são recolhidos e com quem são partilhados. Poderá exercer os seus direitos diretamente contra a Entidade patronal relativamente a estas Informações pessoais (ver secção 4 (A Entidade patronal e o SHL enquanto Controlador de dados) para mais informações).

Os dados recolhidos

Recolhemos e processamos as categorias de dados em nome da Entidade patronal, como definido a seguir. As categorias de dados que são recolhidas sobre si variam consoante o tipo de Avaliação e as instruções que recebemos da Entidade patronal. As categorias de dados enumeradas a seguir podem não ser todas recolhidas sobre si. **Caso necessite de informações adicionais sobre a quantidade de dados que é recolhida sobre si, deve contactar a Entidade patronal diretamente.**

O que recolhemos

Informações que nos dá a nós e à Entidade patronal quando conclui uma Avaliação, incluindo:

i. “Dados do candidato” que incluem:

- nome;
- endereço de email; e
- dados para início de sessão na conta.

ii. “Dados de avaliação” que são as suas respostas às perguntas da Avaliação.

Usando os Dados do candidato e os Dados da avaliação, geramos os “Dados dos Resultados”, que incluem os resultados da sua Avaliação.

Adicionalmente, recolhemos informações eventualmente fornecidas pela sua Entidade patronal (“Dados fornecidos pela Entidade patronal”). Na medida do que nos é fornecido pela sua Entidade patronal, estes dados podem incluir:

- Informações do CV (incluindo o seu histórico de emprego, habilitações, competências, línguas e hobbies);
- dados sobre o cargo que desempenha ou ao qual se está a candidatar;
- a classificação do seu superior sobre o desempenho;
- confirmação sobre se foi ou não contratado; e
- avaliações de desempenho.

O que fazemos com os dados

Usamos os seus Dados do candidato, Dados da avaliação, Dados dos resultados e Dados fornecidos pela Entidade patronal (caso existam) em nome da entidade patronal para:

1. o(a) convidar a realizar uma Avaliação em nome da Entidade patronal;
2. utilizar os Dados dos resultados para compilar um relatório a entregar aos representantes autorizados da Entidade patronal (“**Relatório de avaliação**”).
3. quando instruído pela Entidade patronal, fornecer-lhe um Relatório de avaliação;
4. fornecer os nossos serviços à Entidade patronal;

5. quando instruído pela Entidade patronal, comparar os seus Dados do candidato, Dados da avaliação, Dados dos resultados e Dados fornecidos pela Entidade patronal (caso existam) com Dados de Referência (tal como definidos a seguir) para proporcionar serviços de análise de talentos à Entidade patronal por forma a que ela possa compreender como é que as suas Informações pessoais se comparam com o mercado no cargo que desempenha ou ao qual se está a candidatar; e
6. gerir e administrar os nossos serviços.

Porque é que estes dados são recolhidos e por quanto tempo são mantidos em nosso poder

Guardamos e processamos os seus Dados do candidato, Dados da avaliação, Dados dos resultados, bem como Dados fornecidos pela Entidade patronal, em conformidade com as instruções da Entidade patronal. **As razões pelas quais a Entidade patronal recolhe as suas Informações pessoais variam**, mas, geralmente, a Entidade patronal dá-nos instruções para processar as suas Informações pessoais porque tem um ou mais dos seguintes interesses legítimos:

- I. avaliar o seu grau de adequação para um cargo ao qual se candidatou;
- II. analisar o perfil característico exigido para o cargo;
- III. avaliar as suas oportunidades de promoção ou necessidades de desenvolvimento;

como parte de um processo geral de recrutamento/ desenvolvimento/ promoção. A Entidade patronal pode também dar-nos instruções para processar as suas Informações pessoais porque você lhe deu consentimento ou se for necessário a pedido razoável de uma autoridade, entidade ou agência reguladora ou responsável pela aplicação da lei ou na defesa de uma reclamação legal em nome da Entidade patronal.

Guardaremos as suas Informações pessoais **em nome da Entidade patronal** de acordo com as instruções da Entidade patronal. **As instruções sobre o período de tempo em que guardamos as suas Informações pessoais variam de Entidade patronal para Entidade patronal.** Não eliminaremos as suas Informações pessoais caso estas sejam relevantes para uma investigação ou litígio. Continuarão a ser guardadas até essas questões estarem resolvidas.

Deve contactar a sua Entidade patronal diretamente caso necessite de mais informações sobre esta secção

Partilha de dados

Apenas partilharemos as suas Informações pessoais processadas em nome da Entidade patronal, com a própria Entidade patronal e de acordo com as instruções desta. A Entidade patronal pode partilhar as suas Informações pessoais com terceiros, incluindo com as empresas do seu grupo e com as partes enumeradas na secção 4. Deve contactar a sua Entidade patronal para obter mais informações sobre com quem esta partilha as suas Informações pessoais.

3 SHL enquanto Controlador de dados

Quando conclui uma Avaliação, recolhemos Informações pessoais sobre si para os fins delineados a seguir. Seremos o controlador de dados relativamente a estas informações e seremos responsáveis pelas suas Informações pessoais, incluindo pelas finalidades para as quais as suas informações são recolhidas e utilizadas.

Em caso de dúvidas sobre o processamento dos seus dados pelo SHL enquanto controlador de dados, pode contactar o Oficial de Proteção de Dados (DPO) do SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso

O que recolhemos

1. Informações que você ou a Entidade patronal nos fornecem ao concluir uma Avaliação: incluindo os seus **Dados do candidato**, os **Dados da Avaliação**, os seus **Dados dos resultados** e os seus **Dados fornecidos pela Entidade patronal** (caso sejam fornecidos pela Entidade patronal).

2. **PERGUNTAS DE PESQUISA OPCIONAIS** - No início de uma Avaliação, iremos pedir-lhe para responder a um conjunto de perguntas de pesquisa demográfica **opcionais** (“Dados de pesquisa”). **Alguns destes dados demográficos recolhidos serão de natureza sensível e serão classificados como informações pessoais** por isso ser-lhe-á pedido que nos dê o seu consentimento para processar estas informações durante a Avaliação. **O fornecimento destas informações é completamente voluntário** – caso não pretenda responder a uma pergunta, basta seleccionar a opção “Prefiro não responder”. Se optar por não responder a estas perguntas, isso não o impedirá de realizar a Avaliação nem afetará seja de que forma for os resultados da Avaliação. Guardaremos os seus Dados de pesquisa num formato sem identificação e apenas os usaremos num formato anónimo para fins de pesquisa, como explicado a seguir. Os seus Dados de pesquisa NÃO serão fornecidos à Entidade patronal. As perguntas pedem-lhe para fornecer alguns tipos de informações demográficas para fins de pesquisa, incluindo:

- Género;
- Idade;
- Língua materna;
- País de origem;
- País de residência;
- O seu mais alto grau de habilitação conseguido;
- O mais alto grau de habilitação para que está a trabalhar;
- Nível no trabalho atual;
- Anos de experiência no emprego; e
- Função de negócio e setor da indústria em que trabalha atualmente.
- Etnia.

3. **Informações técnicas** refere-se aos sistemas que usou para realizar a Avaliação, incluindo:

- tipos de browser;
- sistemas operativos;
- endereços IP;
- Selos de data / hora.

4. Recolhemos também o seu país de residência (**Informações sobre o país de residência**).

Como as usamos

Tornamos **anónima** uma combinação dos seus **Dados de Avaliação, Dados dos resultados, Dados fornecidos pela Entidade patronal** (caso existam) e **Dados de pesquisa** para os nossos próprios fins. Depois de tornados anónimos, usamos estes dados para:

1. garantir que as nossas Avaliações são justas e objetivas e evitar discriminações injustas;
2. desenvolver e melhorar os serviços e avaliações que oferecemos; e
3. criar unidades de medição de referência agregadas relativamente a diferenças reconhecidas no setor para diferentes grupos, trabalhos e setores (**Dados de referência**) para serem usadas para os fins indicados anteriormente.

Apenas caso nos tenha dado o seu consentimento expresso, usamos o seu nome e endereço de email, para os nossos próprios fins, para:

4. lhe pedir que participe em testes e inquéritos futuros; e
5. lhe pedir que nos forneça informações adicionais relacionadas com a avaliação para aprofundar a nossa pesquisa e desenvolver os nossos processos de avaliação.

Utilizamos as suas **Informações técnicas** primordialmente para lhe fornecer a si ou à Entidade patronal apoio ao serviço e para os nossos próprios fins, incluindo para identificar questões com a avaliação e a sua experiência dessa avaliação.

Recolhemos as suas Informações sobre o país de residência porque temos um interesse legítimo em cumprir a legislação aplicável ao grupo SHL, em particular a legislação relativa a sanções comerciais dos EUA.

Porque as usamos

Tornamos anónimos os seus **Dados de Avaliação, Dados dos resultados, Dados fornecidos pela Entidade patronal, Dados de pesquisa e Dados do candidato** porque temos um interesse legítimo em criar Dados de referência para desenvolver e melhorar os nossos serviços.

Utilizamos as suas **Informações técnicas** porque fornecemos apoio técnico à Entidade patronal bem como a indivíduos que nos contactam através do nosso formulário de ajuda online e temos um interesse de negócio legítimo em compreender como se faz o acesso às nossas avaliações, como elas são usadas e os eventuais problemas com que os utilizadores se deparam ao realizá-las em vários dispositivos.

Caso necessite de informações adicionais sobre os nossos interesses legítimos aplicáveis aos seus dados pessoais, pode contactar o Oficial de Proteção de Dados (DPO) do SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso

Processaremos também as suas Informações pessoais se tal for necessário a pedido razoável de uma autoridade, entidade ou agência reguladora ou responsável pela aplicação da lei ou na defesa de uma reclamação legal contra nós.

Durante quanto tempo as mantemos

Mantemos os seus **Dados de Avaliação, Dados dos resultados, Dados fornecidos pela Entidade patronal, Dados do candidato e Dados de pesquisa**, para os nossos próprios fins, de forma não identificada, por um período máximo de sete anos. Não eliminaremos as suas informações pessoais caso estas sejam relevantes para uma investigação ou litígio. Continuarão a ser guardadas até essas questões estarem resolvidas.

Mantemos as suas Informações técnicas e sobre País de residência durante sete anos.

Onde serão guardadas as suas Informações pessoais

Guardamos as suas Informações pessoais em centros de dados localizados no Reino Unido.

As suas Informações pessoais serão transferidas para os Estados Unidos ou a Índia, onde um número limitado de colaboradores dos nossos escritórios nesses países e os nossos vendedores e prestadores de serviços terceiros de confiança terão acesso a Informações pessoais para fornecer os respetivos serviços. Como os EUA e a Índia não têm legislação de proteção de dados equivalente à aplicável no EEE, temos em vigor um Acordo Intragrupo, assinado por todos os afiliados do SHL, que contém as Cláusulas Contratuais Standard (CCSs) da União Europeia (UE) que foram aprovadas pelas autoridades de proteção de dados da UE para a transferência de dados fora do EEE, e os nossos vendedores e prestadores de serviços terceiros são também obrigados a assinar as CCSs, em conformidade com o Artigo 46 do Regulamento geral sobre a proteção de dados. Todos os afiliados do SHL possuem os mesmos mecanismos de segurança técnicos, físicos e administrativos e têm a obrigação de cumprir as nossas políticas e procedimentos de proteção de dados, bem como a legislação aplicável, que governam a recolha e uso de informações pessoais.

Teremos todo o prazer em lhe fornecer cópias das CCSs aprovadas pelo regulador, que pode solicitar ao Oficial de Proteção de Dados (DPO) do SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso

Quando partilhamos Informações pessoais

Definimos as circunstâncias nas quais partilharemos os seus dados com os seguintes terceiros:

- Partilharemos uma combinação dos seus Dados de Avaliação, Dados dos resultados, Dados fornecidos pela Entidade patronal e Dados de pesquisa nas empresas do nosso grupo quando necessário para fornecer serviços de manutenção e apoio e para podermos continuar a melhorar os serviços que prestamos em todo o grupo.
- Partilharemos também as suas informações com os nossos prestadores de serviços terceiros de confiança, incluindo o nosso prestador de ferramentas de inquéritos, prestador de segurança de TI e prestador da plataforma de alojamento da nuvem. Os nossos prestadores de serviços terão de cumprir as nossas normas sobre processamento e segurança das informações.

4 A Entidade patronal e o SHL enquanto Controlador de dados

Partilha de dados

A Entidade patronal e o SHL enquanto controlador de dados partilharão os seus dados com os seguintes terceiros, nas circunstâncias descritas a seguir:

- Se estivermos a considerar vender ou transferir parte ou todo o nosso negócio, as Informações pessoais serão transferidas para os potenciais compradores ao abrigo de termos adequados, tais como confidencialidade;
- Se formos alvo de uma reorganização ou vendidos, as Informações pessoais serão transferidas para um comprador que poderá continuar a prestar-lhe serviços;

- Se tal for exigido por lei, ou qualquer código regulatório ou prática que seguimos, ou se nos for solicitado por uma autoridade reguladora ou pública – por exemplo, a Polícia;
- Se estivermos a defender um litígio as suas Informações pessoais serão transferidas conforme necessário em conformidade com a defesa de tal litígio.

Os seus direitos como titular dos dados

A seguir enumeramos os direitos que tem sobre as suas Informações pessoais e a forma como os pode usar. Estes direitos estão sujeitos a isenções na legislação aplicável e aplicam-se apenas a certos tipos de informações ou processamento. Conforme descrito acima, a Entidade patronal será o controlador de dados, por isso deve contactá-la diretamente caso pretenda exercer um direito sobre dados que estejam sob o seu controlo.

Relativamente a Informações pessoais em que sejamos o controlador de dados, pode exercer esses direitos contactando o Oficial de Proteção de Dados (DPO) do SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso

12. O direito de retirar o consentimento: Quando nós ou a Entidade patronal tivermos obtido consentimento para algumas das formas como usamos as suas informações, pode retirar esse consentimento em qualquer altura contactando a Entidade patronal ou o Oficial de Proteção de dados (DPO) do SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso

13. Pode pedir-nos que confirmemos se processamos as suas informações e, caso o façamos, pode solicitar-nos acesso a essas informações bem como dados adicionais incluindo a razão pela qual as suas informações são usadas e para que fins.

14. Pode pedir para corrigir as suas Informações pessoais que temos em nossa posse e da Entidade patronal caso estejam incorretas.

15. Pode pedir-nos e à Entidade patronal para eliminar determinadas informações suas.

16. Pode pedir-nos e à Entidade patronal para restringir a forma como usamos as suas Informações pessoais.

17. Pode pedir-nos e à Entidade patronal para o ajudar a deslocar algumas Informações pessoais para outras empresas. Para ajudar nesse sentido, tem o direito de nos pedir ou à Entidade patronal o fornecimento das suas Informações pessoais a outra empresa num formato legível por máquina.

18. Pode pedir-nos e à Entidade patronal para deixar de usar as suas Informações pessoais, mas apenas em alguns casos. Isto aplica-se quando processamos as suas Informações pessoais com base num interesse legítimo (ou nos interesses legítimos de um terceiro) e você pode objetar contra o processamento nesta base. Contudo, temos o direito de continuar a processar as suas informações com base nos nossos interesses legítimos imperiosos.

Tem também o direito de apresentar uma queixa a uma Entidade de supervisão. Nos casos em que somos o controlador de dados, pode contactar o *UK Information Commissioner's Office*; ou o regulador da proteção de dados local.

Quando o controlador de dados é a Entidade patronal, pode contactar o regulador no local onde está sediada a Entidade patronal.

Perguntas ou reclamações

Eventuais perguntas sobre os resultados da sua avaliação ou a utilização das suas Informações pessoais pela Entidade patronal devem ser enviadas diretamente à Entidade patronal a pedido da qual realizou a avaliação.

Em caso de dúvidas sobre este Aviso, contacte o Oficial de Proteção de Dados (DPO) do SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso.

Alterações ao Aviso

Este Aviso sofre alterações de tempos a tempos. Caso alteremos algo importante sobre este Aviso (as informações que recolhemos, a forma como as usamos e porquê) forneceremos uma ligação proeminente para ele durante um período de tempo razoável a seguir à implementação da alteração.

Caso pretenda ter acesso a versões anteriores deste Aviso, contacte o Oficial de Proteção de Dados (DPO) do SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso

Outras políticas

Segurança

Estamos empenhados em manter as suas informações pessoais em segurança. Implementámos medidas físicas, técnicas e administrativas para ajudar a impedir o acesso ou uso não autorizado das suas informações. Para obter mais informações sobre as medidas de segurança que temos, consulte a nossa: Política de segurança.

Sanções

Os produtos e serviços do SHL estão sujeitos às leis dos EUA relativas a sanções. Por essa razão, indivíduos proibidos ou localizados em determinados países (Cuba, Irão, Coreia de Norte, Sudão e Síria) não estão autorizados a realizar avaliações nos nossos sistemas. Em caso de dúvidas, contacte-nos através do email dataquestions@shl.com.

Dados de contacto do Oficial de Proteção de Dados do SHL:

Email: dpo@shl.com

Morada postal: Data Protection Officer, SHL Group Ltd, The Pavilion, 1 Atwell Place, Thames Ditton, Surrey, KT7 0NE, Inglaterra.

Anexo D

As 32 escalas do OPQ32r, agrupadas em três domínios

Anexo D

As 32 escalas do OPQ32r, agrupadas em três domínios

Relações com as Pessoas	
Influência	Persuasivo(a), Organizador(a), Direto(a), Independente
Sociabilidade	Extrovertido(a), Afiliativo(a), Autoconfiante
Empatia	Modesto(a), Democrático(a), Humano(a)
Estilo de Pensamento	
Análise	Calculador(a), Crítico(a), Observador(a)
Criatividade e Mudança	Convencional, Conceptual, Inovador(a), Procura da Variedade, Adaptável
Estrutura	Planificador(a), Metódico(a), Consciencioso(a), Cumpridor(a)
Sentimentos e Emoções	
Emoções	Tranquilo(a), Preocupado(a), Imperturbável, Otimista, Confiante, Emocionalmente Controlado(a)
Dinamismo	Enérgico(a), Competitivo(a), Realizador(a), Decidido(a)

Nota. Ver no Anexo E a descrição das 32 escalas.

(SHL Portugal, 1999)

Anexo E

Descrição das 32 escalas do OPQ32r

Anexo E

Descrição das 32 escalas do OPQ32r

Relações com as Pessoas		
Escala	Resultados Elevados	Resultados Baixos
Persuasivo(a)	Gosta de vender, sente-se à vontade em situações de negociação e gosta de mudar os pontos de vista dos outros.	Raramente pressiona os outros com o objetivo de alterar os seus pontos de vista, não gosta de vender e sente-se pouco à vontade em situações de negociação.
Organizador(a)	Gosta de liderar e de dirigir, diz aos outros o que devem fazer, assume o controlo.	Prefere que sejam os outros a dirigir, não gosta de dizer às pessoas o que devem fazer, pouco provável que assuma a liderança.
Direto(a)	Expressa livremente as suas opiniões, deixa clara a sua posição, preparado(a) para criticar os outros	Raramente critica os outros, prefere não expressar os seus pontos de vista, não comunica as suas opiniões.
Independente	Prefere seguir as suas opiniões, negligencia as decisões apoiadas pela maioria	Aceita as decisões da maioria, segue a via consensual.
Extrovertido(a)	Animado(a) e jovial nos grupos, falador(a), gosta de ser o centro das atenções.	Calado(a) e reservado(a) nos grupos, não gosta de ser o centro das atenções.
Afiliativo(a)	Gosta da companhia dos outros, tem prazer nos contactos humanos, sente a falta dos outros.	Gosta de passar tempo longe das outras pessoas, valoriza o tempo que passa sozinho(a), raramente sente a falta dos outros.
Autoconfiante	À-vontade quando conhece os outros, confortável em situações formais.	Prefere situações menos formais, pouco à vontade quando conhece novas pessoas.
Modesto(a)	Não gosta de falar de si próprio(a), reservado(a) quanto às suas realizações pessoais.	Dá a conhecer os seus pontos fortes e realizações pessoais, fala sobre os seus sucessos.
Democrático(a)	Encoraja a participação dos outros, consulta-os, leva em consideração as opiniões dos outros.	Toma decisões sem consultar os outros, prefere decidir sozinho(a).
Humano(a)	Simpático(a), manifesta consideração pelos outros, ajuda aqueles que têm problemas, é compreensivo(a) e tolerante.	Seletivo(a) na manifestação de simpatia e apoio, permanece desligado(a) dos problemas pessoais dos outros.

(SHL Portugal, 1999)

Descrição das 32 escalas do OPQ32r (continuação)

Estilo de Pensamento		
Escala	Resultados Elevados	Resultados Baixos
Calculador(a)	Gosta de trabalhar com números e de analisar informação estatística, apoia as decisões em factos e números.	Prefere trabalhar com base em sentimentos e em opiniões em vez de se basear em factos e números, evita a utilização de dados estatísticos.
Crítico(a)	Avalia criticamente a informação, procura potenciais dificuldades, preocupa-se com os erros de um trabalho.	Não se preocupa com potenciais dificuldades, não gosta de avaliar criticamente a informação, raramente procura os erros de um trabalho.
Observador(a)	Procura compreender o porquê das pessoas se comportarem de determinada forma, gosta de analisar as pessoas.	Não se interessa pelas atitudes e comportamentos dos outros, tende a não analisar as pessoas.
Convencional	Prefere agir de acordo com métodos estabelecidos, favorece as abordagens convencionais.	Prefere a mudança aos métodos de trabalho estabelecidos, pouco convencional, prefere novas abordagens.
Conceptual	Teórico(a), gosta de lidar com e discutir conceitos abstratos.	Prefere a prática à teoria, não gosta de lidar com conceitos abstratos.
Inovador(a)	Tem ideias novas, gosta de ser criativo(a), encontra soluções originais.	Prefere trabalhar com base nas ideias dos outros, pouco criativo(a) e pouco imaginativo(a).
Procura de Variedade	Prefere a variedade, gosta de experimentar coisas novas, gosta de sair da rotina, aborrece-se com o trabalho repetitivo.	Prefere a rotina, gosta de trabalho repetitivo, não procura a variedade.
Adaptável	Modifica o seu comportamento para se ajustar às situações, adapta a sua abordagem a diferentes tipos de pessoas.	Age de forma inalterável na maioria das situações, não adapta a sua abordagem aos diferentes tipos de pessoas.
Planificador(a)	Adota uma perspetiva de longo prazo, estabelece objetivos para o futuro, prefere assumir uma perspetiva estratégica.	Manifesta maior preocupação pelo imediato, mostra pouca inclinação para assumir uma perspetiva estratégica.
Metódico(a)	Atento(a) aos pormenores, Organizado(a) e sistemático(a), preocupa-se com os detalhes.	Pouco organizado(a) e pouco sistemático(a), não se preocupa com os detalhes.
Consciosos(a)	Conclui as suas tarefas, é persistente.	Encara com flexibilidade os prazos estabelecidos, deixa tarefas por concluir.
Cumpridor(a)	Segue as regras e procedimentos, prefere diretrizes definidas, não gosta de quebrar as regras.	Pouco preocupado(a) em seguir as regras e procedimentos estabelecidos, não gosta de burocracia.

Descrição das 32 escalas do OPQ32r (continuação)

Sentimentos e Emoções		
Escala	Resultados Elevados	Resultados Baixos
Tranquilo(a)	Facilidade em descontrair-se, raramente se sente tenso(a), geralmente calmo(a) e pouco preocupado(a).	Tenso(a), sente dificuldade em relaxar, dificuldade em “desligar” depois do trabalho.
Preocupado(a)	Tenso(a) antes de ocasiões importantes, preocupa-se quando as coisas correm mal.	Sente-se calmo(a) antes de ocasiões importantes, pouco afetado(a) por situações importantes, pouco preocupado(a).
Imperturbável	Não se ofende com facilidade, ignora insultos, pouco sensível a críticas pessoais.	Sensível, facilmente afetado(a) por críticas, preocupa-se com comentários ou insultos injustos.
Otimista	Espera que as coisas corram bem, vê os aspetos positivos das situações, tem uma visão otimista do futuro.	Preocupa-se com o futuro, está sempre à espera que as coisas corram mal, centra-se nos aspetos negativos de uma situação.
Confiante	Confia nas pessoas, vê os outros como de confiança e honestos, acredita no que os outros dizem.	Cauteloso(a) em relação às intenções dos outros, sente dificuldade em confiar nos outros, pouco provável que seja enganado(a) pelas pessoas.
Emocionalmente Controlado(a)	Consegue ocultar os seus sentimentos dos outros, raramente manifesta as suas emoções.	Expressa livremente os seus sentimentos, sente dificuldade em ocultar os seus sentimentos, manifesta as suas emoções com facilidade.
Enérgico(a)	Ativo(a), gosta de estar ocupado(a), gosta de ter muitas coisas para fazer.	Gosta de fazer as coisas num ritmo calmo, não gosta de trabalho exigente e excessivo.
Competitivo(a)	Necessita de vencer, gosta de atividades competitivas, não gosta de perder.	Não gosta de competir com os outros, sente que participar é mais importante do que vencer.
Realizador(a)	Ambicioso(a) e centrado(a) na carreira, gosta de trabalhar com objetivos exigentes.	Vê a progressão na carreira como pouco importante, procura objetivos alcançáveis em vez de objetivos ambiciosos.
Decidido(a)	Toma decisões rápidas, tira conclusões rapidamente, pouco cauteloso(a).	Cauteloso(a) na tomada de decisão, gosta de ter tempo antes de tirar conclusões.

(SHL Portugal, 1999)

Anexo F

Equações Preditoras dos Estilos de Liderança com base nas Dimensões do Questionário OPQ32

Anexo F

Equações Preditoras dos Estilos de Liderança com base nas Dimensões do Questionário OPQ32 (*)

Líder Diretivo	Líder Delegador	Líder Participativo	Líder Consultivo	Líder Negociador
+ Organizador x3	- Organizador x2	+ Persuasivo x1	+ Organizador x2	+ Persuasivo x3
+ Independente x2	- Democrático x2	+ Afiliativo x3	+ Afiliativo x2	- Organizador x1
- Democrático x2	- Planificador x1	+ Extrovertido x1	+ Democrático x3	+ Observador x2
+ Planificador x2	+ Tranquilo x1	+ Democrático x2		+ Adaptável x2
+ Direto x2	+ Otimista x1			
	+ Confiante x1			

(SHL Portugal, 1999)

* Para as dimensões que entram como negativas na equação, os resultados foram invertidos.

Anexo G

Os Cinco Fatores e as Escalas do OPQ32

Anexo G

Os Cinco Fatores e as Escalas do OPQ32

Cinco Fatores	Escalas OPQ32
Extroversão	Extrovertido(a)
	Autoconfiante
	Afiliativo(a)
	Emocionalmente Controlado(a) (invertido)
	Persuasivo(a)
	Organizador(a)
Amabilidade	Humano(a)
	Democrático(a)
	Independente (invertido)
	Confiante
	Competitivo(a)
Conscienciosidade	Consciencioso(a)
	Metódico(a)
	Enérgico(a)
	Planificador(a)
	Realizador(a)
Estabilidade Emocional (Neuroticismo invertido)	Preocupado(a) (invertido)
	Tranquilo(a)
	Imperturbável
	Autoconfiante
	Otimista
Abertura à Experiência	Inovador(a)
	Convencional (invertido)
	Conceptual
	Procura da Variedade
	Observador(a)

(SHL, 2014b)

Anexo H

Resultados do Teste de Normalidade das 32 dimensões de Personalidade dos questionários de personalidade OPQ32r

Anexo H

Resultados do Teste de Normalidade das 32 dimensões de Personalidade dos questionários de personalidade OPQ32r

Tests of Normality				
	Sexo	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Statistic	df	Sig.
Persuasivo(a) (RP1)	Feminino	,119	948	,000
	Masculino	,124	1148	,000
Organizador(a) (RP2)	Feminino	,127	948	,000
	Masculino	,111	1148	,000
Direto(a) (RP3)	Feminino	,107	948	,000
	Masculino	,101	1148	,000
Independente (RP4)	Feminino	,115	948	,000
	Masculino	,103	1148	,000
Extrovertido(a) (RP5)	Feminino	,113	948	,000
	Masculino	,094	1148	,000
Afiliativo(a) (RP6)	Feminino	,109	948	,000
	Masculino	,111	1148	,000
Autoconfiante (RP7)	Feminino	,114	948	,000
	Masculino	,101	1148	,000
Modesto(a) (RP8)	Feminino	,109	948	,000
	Masculino	,109	1148	,000
Democrático(a) (RP9)	Feminino	,102	948	,000
	Masculino	,102	1148	,000
Humano(a) (RP10)	Feminino	,114	948	,000
	Masculino	,112	1148	,000
Calculador(a) (TS1)	Feminino	,113	948	,000
	Masculino	,109	1148	,000
Crítico(a) (TS2)	Feminino	,105	948	,000
	Masculino	,106	1148	,000
Observador(a) (TS3)	Feminino	,107	948	,000
	Masculino	,097	1148	,000
Convencional (TS4)	Feminino	,133	948	,000
	Masculino	,112	1148	,000
Conceptual (TS5)	Feminino	,116	948	,000
	Masculino	,123	1148	,000
Inovador(a) (TS6)	Feminino	,103	948	,000
	Masculino	,106	1148	,000
Procura de Variedade (TS7)	Feminino	,103	948	,000
	Masculino	,101	1148	,000
Adaptável (TS8)	Feminino	,140	948	,000
	Masculino	,105	1148	,000
Planificador(a) (TS9)	Feminino	,113	948	,000
	Masculino	,114	1148	,000
Metódico(a) (TS10)	Feminino	,112	948	,000
	Masculino	,134	1148	,000
Conscioso(a) (TS11)	Feminino	,109	948	,000
	Masculino	,104	1148	,000
Cumpridor(a) (TS12)	Feminino	,129	948	,000
	Masculino	,106	1148	,000
Tranquilo(a) (FE1)	Feminino	,110	948	,000
	Masculino	,097	1148	,000
Preocupado(a) (FE2)	Feminino	,113	948	,000
	Masculino	,105	1148	,000
Imperturbável (FE3)	Feminino	,099	948	,000
	Masculino	,106	1148	,000
Otimista (FE4)	Feminino	,113	948	,000
	Masculino	,105	1148	,000
Confiante (FE5)	Feminino	,121	948	,000
	Masculino	,113	1148	,000
Emocionalmente Controlado(a) (FE6)	Feminino	,115	948	,000
	Masculino	,096	1148	,000
Enérgico(a) (FE7)	Feminino	,118	948	,000
	Masculino	,120	1148	,000
Competitivo(a) (FE8)	Feminino	,114	948	,000
	Masculino	,100	1148	,000
Realizador(a) (FE9)	Feminino	,135	948	,000
	Masculino	,108	1148	,000
Decidido(a) (FE10)	Feminino	,105	948	,000
	Masculino	,115	1148	,000
Consistência (CNS)	Feminino	,251	948	,000
	Masculino	,235	1148	,000

Anexo I

Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança

Diretivo

Anexo I

Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança Diretivo

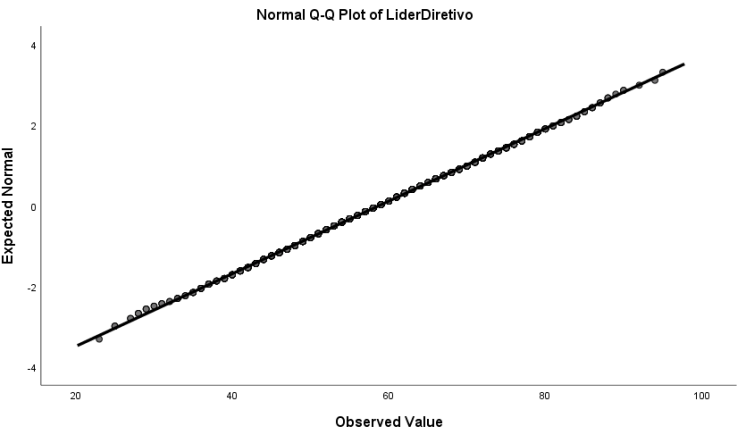
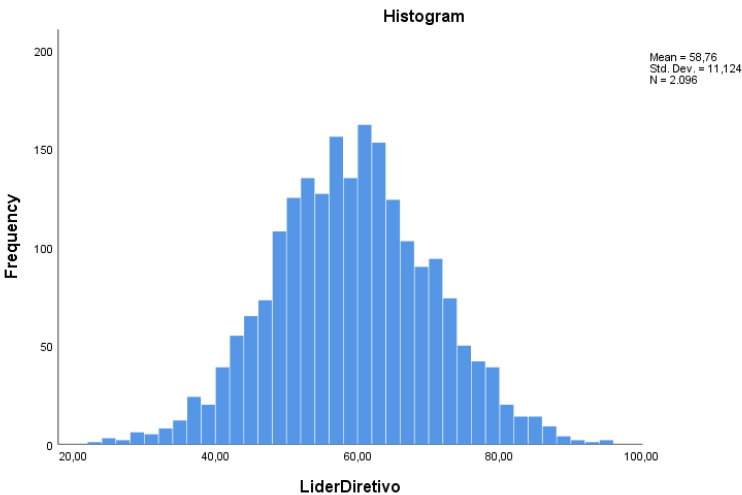
Descriptives

			Statistic	Std. Error
LiderDiretivo	Mean		58,7567	,24299
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	58,2802	
		Upper Bound	59,2332	
	5% Trimmed Mean		58,7472	
	Median		59,0000	
	Variance		123,752	
	Std. Deviation		11,12438	
	Minimum		23,00	
	Maximum		95,00	
	Range		72,00	
	Interquartile Range		15,00	
	Skewness		,023	,053
	Kurtosis		-,031	,107

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LiderDiretivo	,026	2096	,002	,999	2096	,153

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo J

Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança

Participativo

Anexo J

Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança Participativo

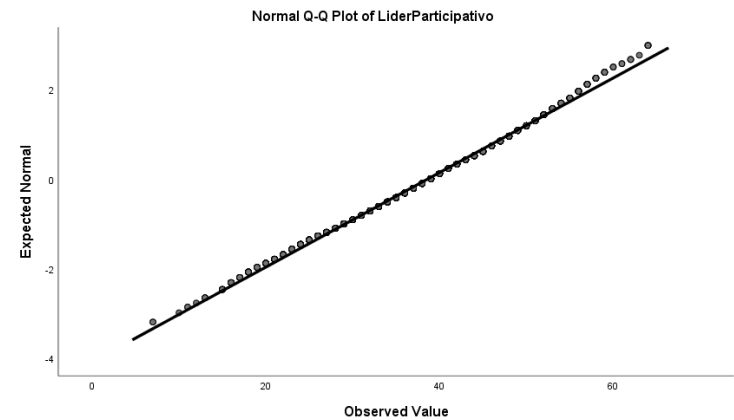
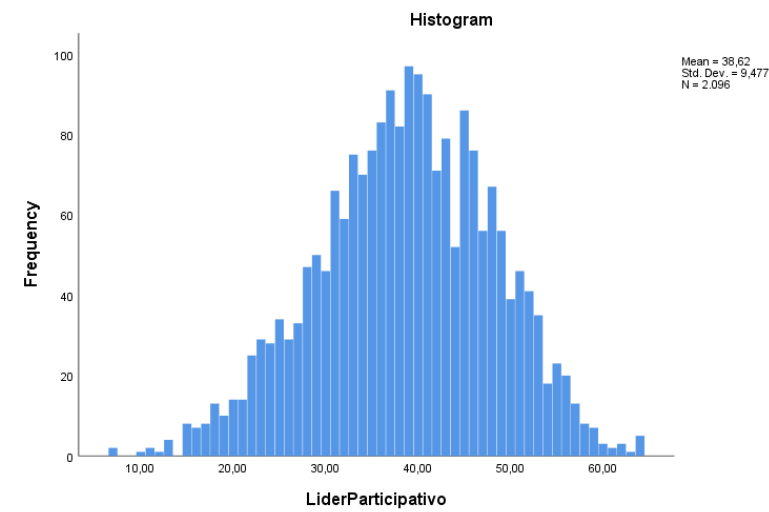
Descriptives

			Statistic	Std. Error
LiderParticipativo	Mean		38,6226	,20701
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	38,2167	
		Upper Bound	39,0286	
	5% Trimmed Mean		38,7394	
	Median		39,0000	
	Variance		89,818	
	Std. Deviation		9,47723	
	Minimum		7,00	
	Maximum		64,00	
	Range		57,00	
	Interquartile Range		13,00	
	Skewness		-,183	,053
	Kurtosis		-,194	,107

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LiderParticipativo	,038	2096	,000	,996	2096	,000

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo L

Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança

Consultivo

Anexo L

Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança Consultivo

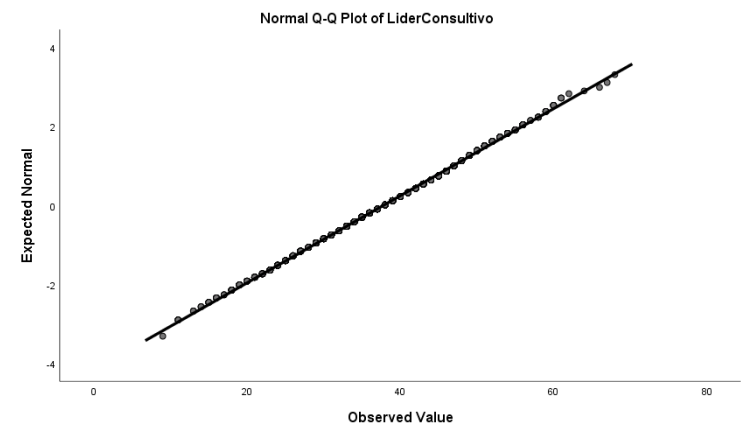
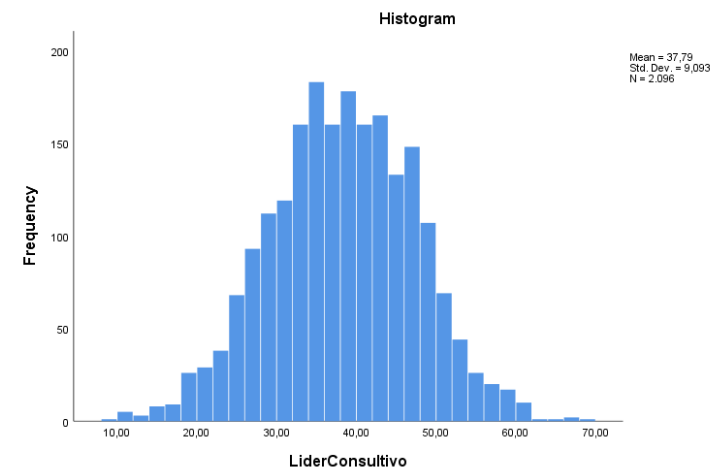
Descriptives

			Statistic	Std. Error
LiderConsultivo	Mean		37,7872	,19861
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	37,3977	
		Upper Bound	38,1767	
	5% Trimmed Mean		37,8234	
	Median		38,0000	
	Variance		82,682	
	Std. Deviation		9,09297	
	Minimum		9,00	
	Maximum		68,00	
	Range		59,00	
	Interquartile Range		12,00	
	Skewness		-,063	,053
	Kurtosis		-,115	,107

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LiderConsultivo	,033	2096	,000	,998	2096	,009

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo M

Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança

Delegador

Anexo M

Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança Delegador

Descriptives

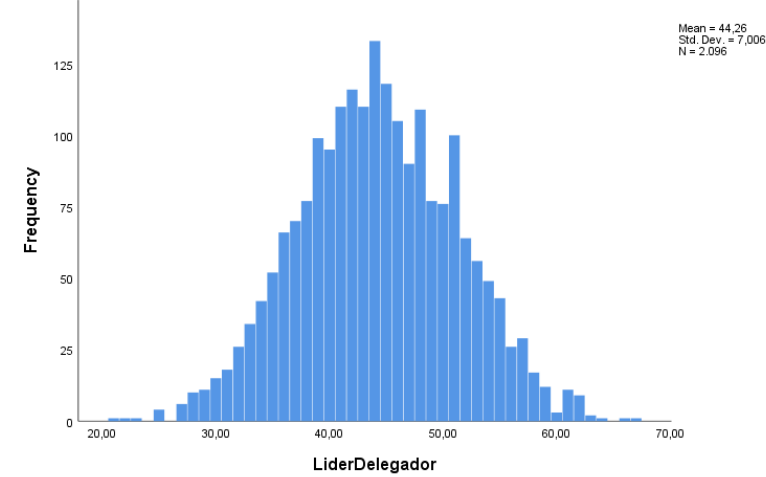
			Statistic	Std. Error
LiderDelegador	Mean		44,2610	,15302
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	43,9609	
		Upper Bound	44,5611	
	5% Trimmed Mean		44,2551	
	Median		44,0000	
	Variance		49,081	
	Std. Deviation		7,00577	
	Minimum		21,00	
	Maximum		67,00	
	Range		46,00	
	Interquartile Range		10,00	
	Skewness		,020	,053
	Kurtosis		-,181	,107

Tests of Normality

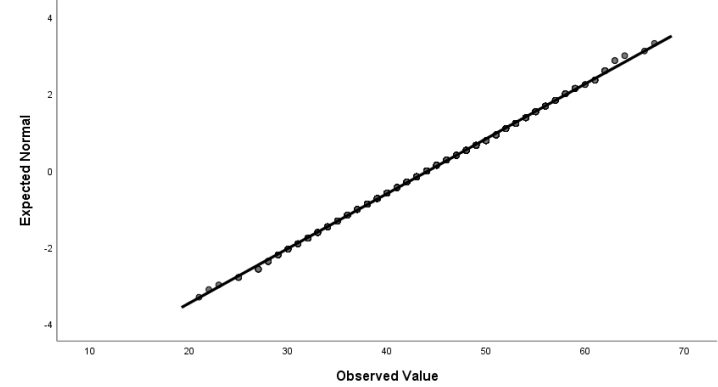
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LiderDelegador	,038	2096	,000	,997	2096	,002

a. Lilliefors Significance Correction

Histogram



Normal Q-Q Plot of LiderDelegador



Anexo N

Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança

Negociador

Anexo N

Resultados do Teste de Normalidade do Estilo de Liderança Negociador

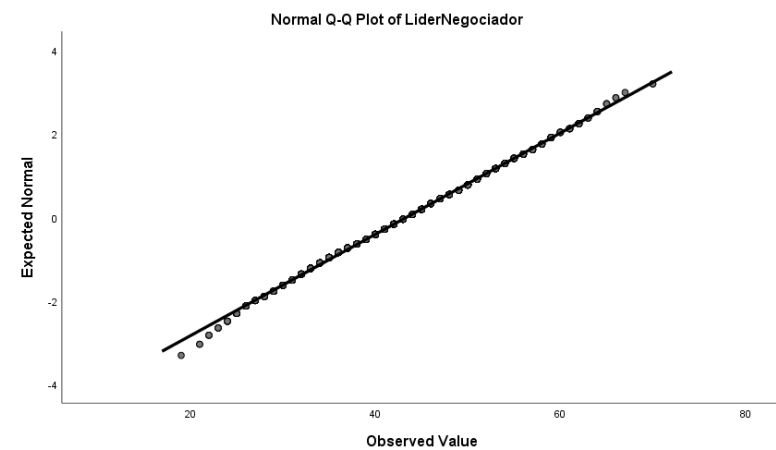
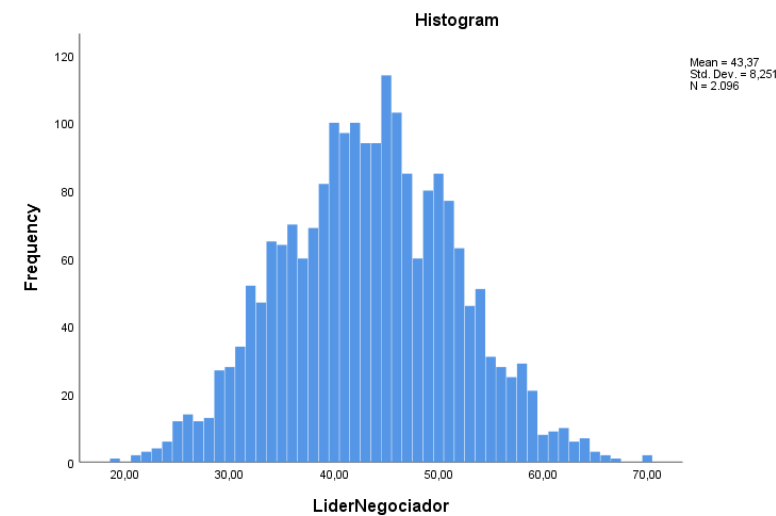
Descriptives

			Statistic	Std. Error
LiderNegociador	Mean		43,3721	,18021
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	43,0187	
		Upper Bound	43,7256	
	5% Trimmed Mean		43,3463	
	Median		43,0000	
	Variance		68,072	
	Std. Deviation		8,25060	
	Minimum		19,00	
	Maximum		70,00	
	Range		51,00	
	Interquartile Range		11,00	
	Skewness		,034	,053
	Kurtosis		-,242	,107

Tests of Normality

Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LiderNegociador	,031	2096	,000	,997	2096	,001

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo O

Resultados *One-way ANOVA* do Estilo de Liderança Diretivo

Anexo O

Resultados *One-way ANOVA* do Estilo de Liderança Diretivo

Descriptives

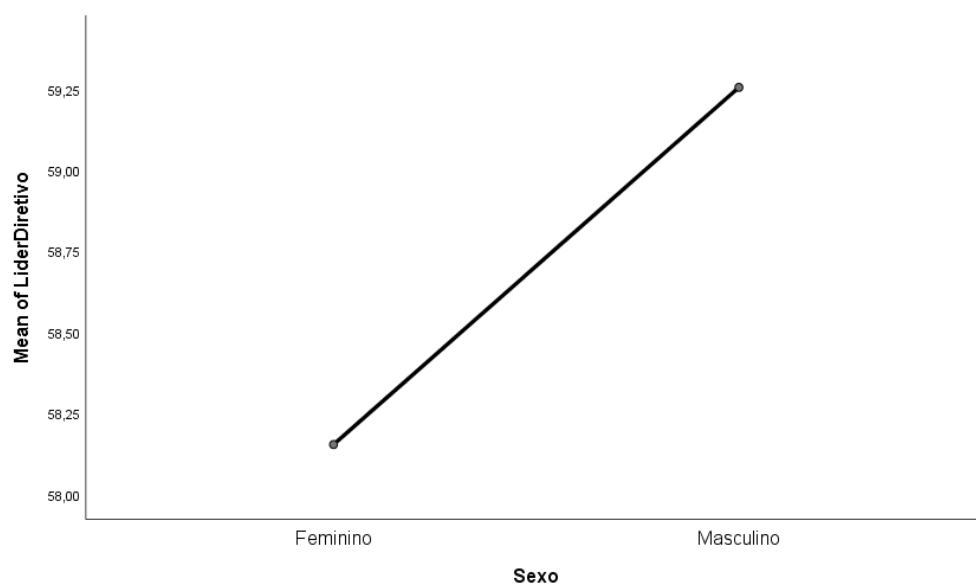
LiderDiretivo								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Feminino	948	58,1530	10,82835	,35169	57,4628	58,8431	25,00	92,00
Masculino	1148	59,2552	11,34350	,33479	58,5984	59,9121	23,00	95,00
Total	2096	58,7567	11,12438	,24299	58,2802	59,2332	23,00	95,00

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
LiderDiretivo	Based on Mean	,985	1	2094	,321
	Based on Median	,923	1	2094	,337
	Based on Median and with adjusted df	,923	1	2082,180	,337
	Based on trimmed mean	1,002	1	2094	,317

ANOVA

LiderDiretivo					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	630,866	1	630,866	5,108	,024
Within Groups	258629,040	2094	123,510		
Total	259259,906	2095			



Anexo P

Resultados *One-way ANOVA* do Estilo de Liderança

Participativo

Anexo P

Resultados *One-way ANOVA* do Estilo de Liderança Participativo

Descriptives

LiderParticipativo

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Feminino	948	39,6814	9,22291	,29955	39,0936	40,2693	11,00	64,00
Masculino	1148	37,7483	9,59849	,28329	37,1924	38,3041	7,00	64,00
Total	2096	38,6226	9,47723	,20701	38,2167	39,0286	7,00	64,00

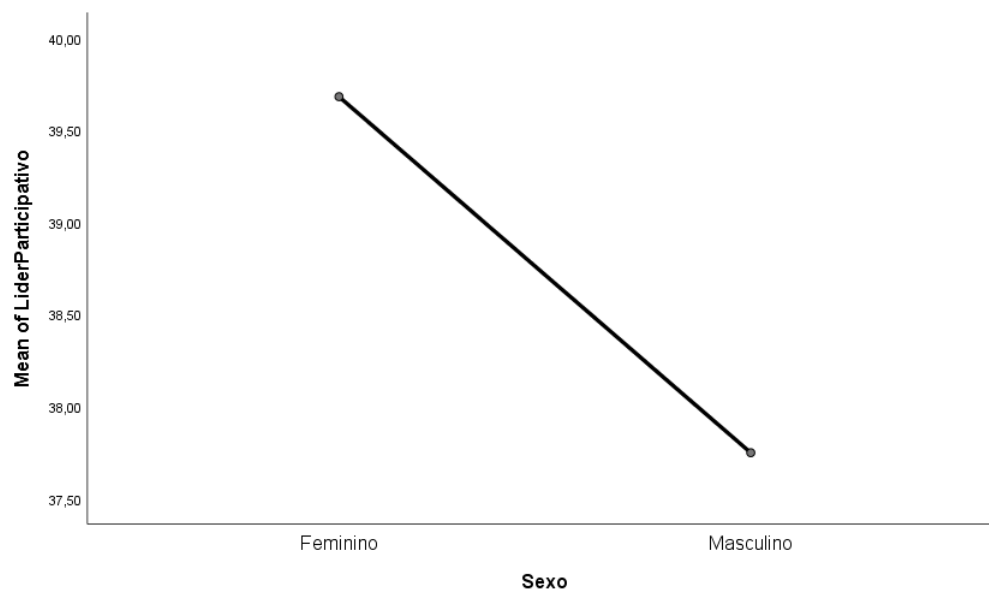
Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
LiderParticipativo	Based on Mean	1,049	1	2094	,306
	Based on Median	1,154	1	2094	,283
	Based on Median and with adjusted df	1,154	1	2089,523	,283
	Based on trimmed mean	1,121	1	2094	,290

ANOVA

LiderParticipativo

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1940,448	1	1940,448	21,819	,000
Within Groups	186228,040	2094	88,934		
Total	188168,488	2095			



Anexo Q

Resultados *One-way ANOVA* do Estilo de Liderança

Consultivo

Anexo Q

Resultados *One-way ANOVA* do Estilo de Liderança Consultivo

Descriptives

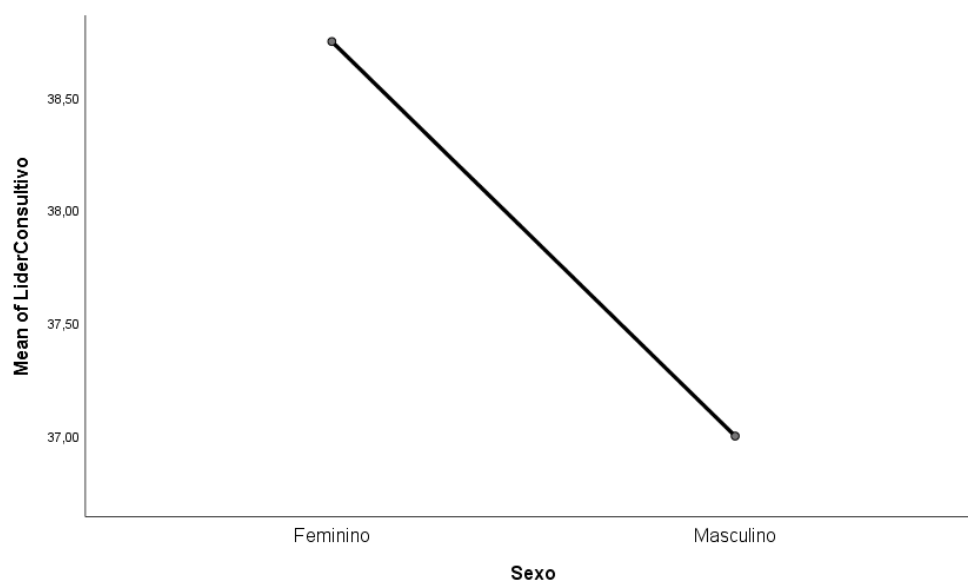
LiderConsultivo								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Feminino	948	38,7447	8,94358	,29047	38,1747	39,3148	11,00	68,00
Masculino	1148	36,9965	9,14305	,26985	36,4671	37,5260	9,00	64,00
Total	2096	37,7872	9,09297	,19861	37,3977	38,1767	9,00	68,00

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
LiderConsultivo	Based on Mean	,523	1	2094	,470
	Based on Median	,574	1	2094	,449
	Based on Median and with adjusted df	,574	1	2093,442	,449
	Based on trimmed mean	,534	1	2094	,465

ANOVA

LiderConsultivo					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1586,888	1	1586,888	19,361	,000
Within Groups	171632,210	2094	81,964		
Total	173219,097	2095			



Anexo R

Resultados *One-way ANOVA* do Estilo de Liderança

Delegador

Anexo R

Resultados *One-way ANOVA* do Estilo de Liderança Delegador

Descriptives

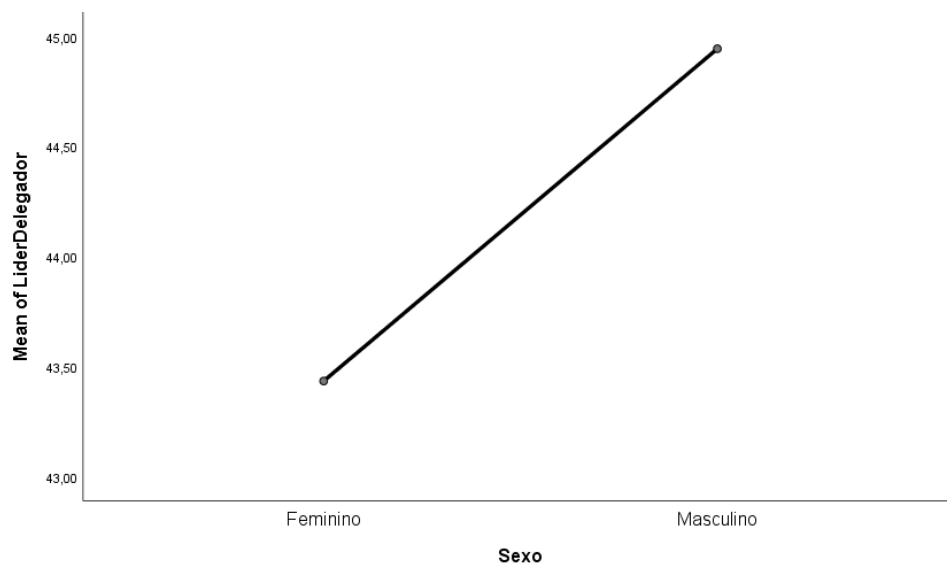
LiderDelegador								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
Feminino	948	43,4335	6,74805	,21917	43,0034	43,8637	23,00	62,00
Masculino	1148	44,9443	7,14261	,21081	44,5306	45,3579	21,00	67,00
Total	2096	44,2610	7,00577	,15302	43,9609	44,5611	21,00	67,00

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
LiderDelegador	Based on Mean	2,338	1	2094	,126
	Based on Median	2,389	1	2094	,122
	Based on Median and with adjusted df	2,389	1	2086,071	,122
	Based on trimmed mean	2,331	1	2094	,127

ANOVA

LiderDelegador					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1185,002	1	1185,002	24,414	,000
Within Groups	101639,245	2094	48,538		
Total	102824,248	2095			



Anexo S

Resultados *One-way ANOVA* do Estilo de Liderança

Negociador

Anexo S

Resultados *One-way ANOVA* do Estilo de Liderança Negociador

Descriptives

LiderNegociador

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Feminino	948	43,8428	7,82245	,25406	43,3442	44,3414	21,00	67,00
Masculino	1148	42,9834	8,57200	,25299	42,4871	43,4798	19,00	70,00
Total	2096	43,3721	8,25060	,18021	43,0187	43,7256	19,00	70,00

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
LiderNegociador	Based on Mean	6,095	1	2094	,014
	Based on Median	6,248	1	2094	,013
	Based on Median and with adjusted df	6,248	1	2070,107	,013
	Based on trimmed mean	6,144	1	2094	,013

ANOVA

LiderNegociador

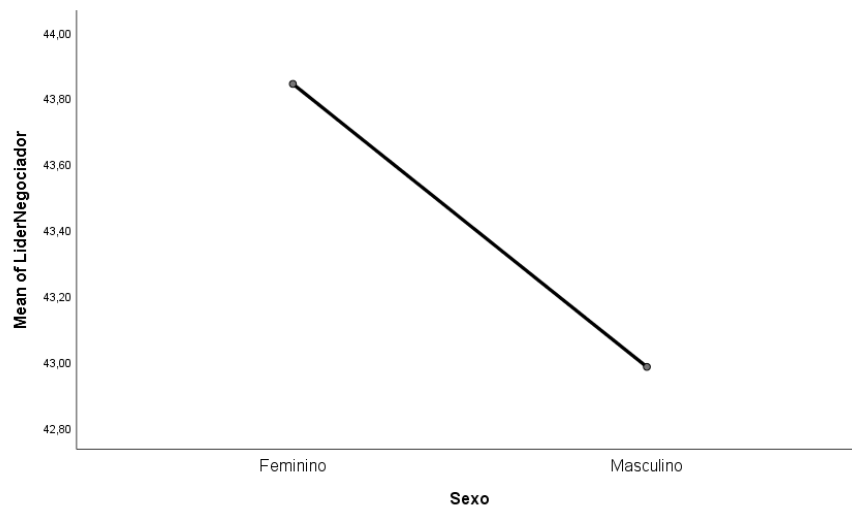
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	383,466	1	383,466	5,646	,018
Within Groups	142228,267	2094	67,922		
Total	142611,733	2095			

Robust Tests of Equality of Means

LiderNegociador

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	5,745	1	2073,195	,017
Brown-Forsythe	5,745	1	2073,195	,017

a. Asymptotically F distributed.



Anexo T

Resultados *Two-Way ANOVA* do Estilo de Liderança Diretivo

Anexo T

Resultados *Two-way ANOVA* do Estilo de Liderança Diretivo

Descriptive Statistics

Dependent Variable: LiderDiretivo

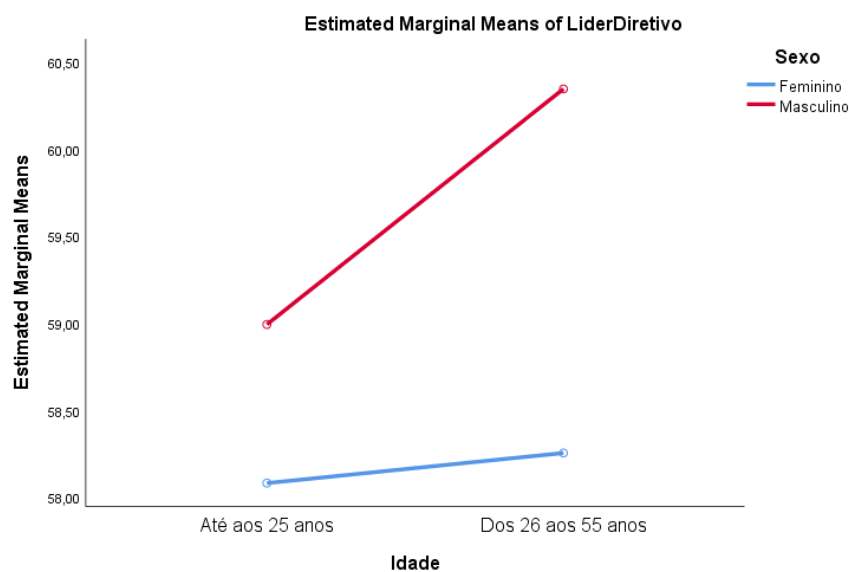
Sexo	Idade	Mean	Std. Deviation	N
Feminino	Até aos 25 anos	58,0827	10,83354	750
	Dos 26 aos 55 anos	58,2552	10,87205	192
	Total	58,1178	10,83584	942
Masculino	Até aos 25 anos	58,9938	11,32322	967
	Dos 26 aos 55 anos	60,3467	11,37110	150
	Total	59,1755	11,33395	1117
Total	Até aos 25 anos	58,5958	11,11797	1717
	Dos 26 aos 55 anos	59,1725	11,12589	342
	Total	58,6916	11,11865	2059

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: LiderDiretivo

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	813,859 ^a	3	271,286	2,198	,086
Intercept	3899907,772	1	3899907,772	31601,509	,000
Sexo	633,004	1	633,004	5,129	,024
Idade	163,377	1	163,377	1,324	,250
Sexo * Idade	97,819	1	97,819	,793	,373
Error	253605,306	2055	123,409		
Total	7347064,000	2059			
Corrected Total	254419,165	2058			

a. R Squared = ,003 (Adjusted R Squared = ,002)



Anexo U

Resultados *Two-Way ANOVA* do Estilo de Liderança Participativo

Anexo U

Resultados *Two-way ANOVA* do Estilo de Liderança Participativo

Descriptive Statistics

Dependent Variable: LiderParticipativo

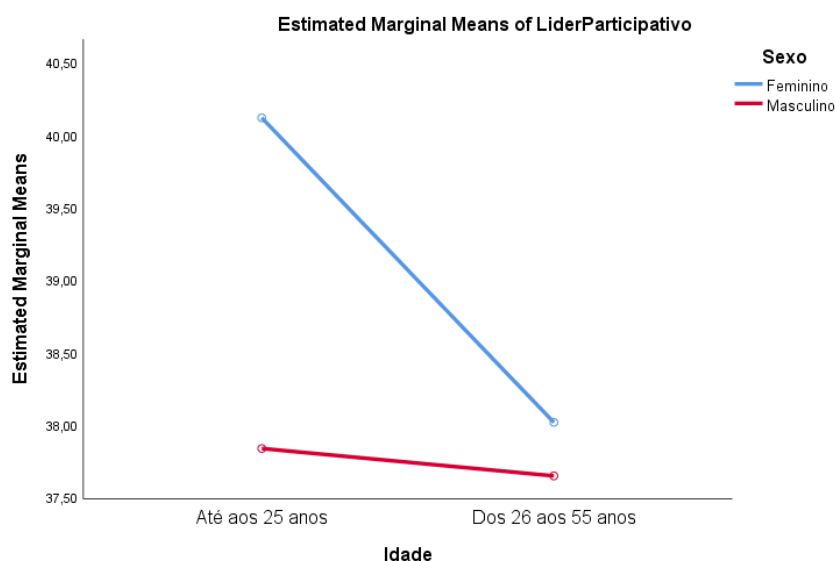
Sexo	Idade	Mean	Std. Deviation	N
Feminino	Até aos 25 anos	40,1160	9,17366	750
	Dos 26 aos 55 anos	38,0156	9,04698	192
	Total	39,6879	9,18231	942
Masculino	Até aos 25 anos	37,8356	9,53673	967
	Dos 26 aos 55 anos	37,6467	10,30093	150
	Total	37,8102	9,63825	1117
Total	Até aos 25 anos	38,8317	9,44517	1717
	Dos 26 aos 55 anos	37,8538	9,60430	342
	Total	38,6693	9,47642	2059

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: LiderParticipativo

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2480,773 ^a	3	826,924	9,320	,000
Intercept	1656821,963	1	1656821,963	18673,358	,000
Sexo	492,839	1	492,839	5,555	,019
Idade	367,971	1	367,971	4,147	,042
Sexo * Idade	256,536	1	256,536	2,891	,089
Error	182332,991	2055	88,727		
Total	3263660,000	2059			
Corrected Total	184813,764	2058			

a. R Squared = ,013 (Adjusted R Squared = ,012)



Anexo V

Resultados *Two-Way ANOVA* do Estilo de Liderança

Consultivo

Anexo V

Resultados *Two-way ANOVA* do Estilo de Liderança Consultivo

Descriptive Statistics

Dependent Variable: LiderConsultivo

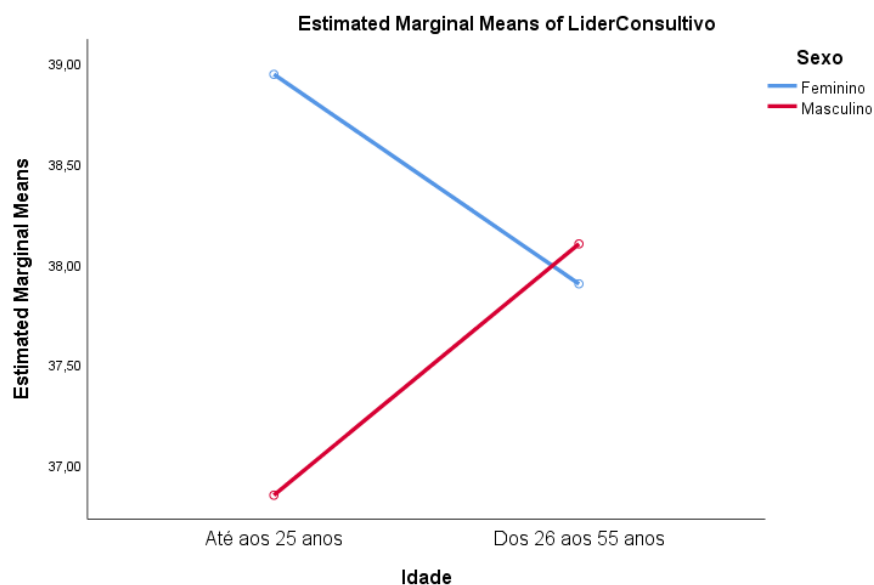
Sexo	Idade	Mean	Std. Deviation	N
Feminino	Até aos 25 anos	38,9440	8,85468	750
	Dos 26 aos 55 anos	37,9010	9,15404	192
	Total	38,7314	8,92149	942
Masculino	Até aos 25 anos	36,8490	9,12020	967
	Dos 26 aos 55 anos	38,1000	9,42562	150
	Total	37,0170	9,16743	1117
Total	Até aos 25 anos	37,7641	9,06238	1717
	Dos 26 aos 55 anos	37,9883	9,26095	342
	Total	37,8014	9,09377	2059

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: LiderConsultivo

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1871,532 ^a	3	623,844	7,617	,000
Intercept	1617798,978	1	1617798,978	19751,735	,000
Sexo	252,408	1	252,408	3,082	,079
Idade	3,038	1	3,038	,037	,847
Sexo * Idade	369,470	1	369,470	4,511	,034
Error	168318,224	2055	81,907		
Total	3112383,000	2059			
Corrected Total	170189,756	2058			

a. R Squared = ,011 (Adjusted R Squared = ,010)



Anexo X

Resultados *Two-Way ANOVA* do Estilo de Liderança

Delegador

Anexo X

Resultados *Two-way ANOVA* do Estilo de Liderança Delegador

Descriptive Statistics

Dependent Variable: LiderDelegador

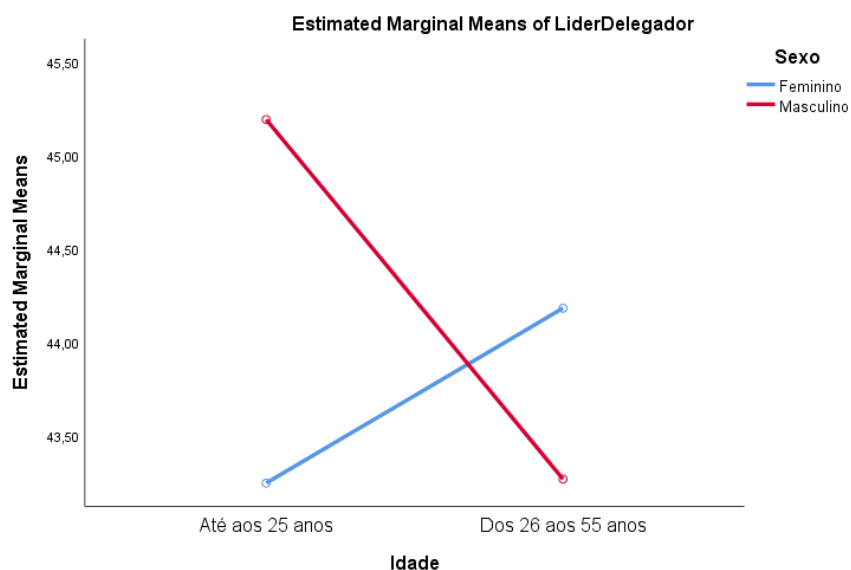
Sexo	Idade	Mean	Std. Deviation	N
Feminino	Até aos 25 anos	43,2453	6,80600	750
	Dos 26 aos 55 anos	44,1823	6,49068	192
	Total	43,4363	6,75011	942
Masculino	Até aos 25 anos	45,1934	7,08122	967
	Dos 26 aos 55 anos	43,2667	7,26550	150
	Total	44,9346	7,13328	1117
Total	Até aos 25 anos	44,3425	7,02711	1717
	Dos 26 aos 55 anos	43,7807	6,84614	342
	Total	44,2492	6,99886	2059

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: LiderDelegador

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1763,537 ^a	3	587,846	12,197	,000
Intercept	2172130,004	1	2172130,004	45067,372	,000
Sexo	74,839	1	74,839	1,553	,213
Idade	68,782	1	68,782	1,427	,232
Sexo * Idade	575,787	1	575,787	11,946	,001
Error	99045,649	2055	48,197		
Total	4132305,000	2059			
Corrected Total	100809,186	2058			

a. R Squared = ,017 (Adjusted R Squared = ,016)



Anexo Z

Resultados *Two-Way ANOVA* do Estilo de Liderança

Negociador

Anexo Z

Resultados *Two-way ANOVA* do Estilo de Liderança Negociador

Descriptive Statistics

Dependent Variable: LiderNegociador

Sexo	Idade	Mean	Std. Deviation	N
Feminino	Até aos 25 anos	43,5200	7,93693	750
	Dos 26 aos 55 anos	45,2604	7,07883	192
	Total	43,8747	7,79774	942
Masculino	Até aos 25 anos	42,8563	8,55738	967
	Dos 26 aos 55 anos	44,3733	8,85115	150
	Total	43,0600	8,60894	1117
Total	Até aos 25 anos	43,1462	8,29625	1717
	Dos 26 aos 55 anos	44,8713	7,90529	342
	Total	43,4327	8,25573	2059

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: LiderNegociador

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1101,142 ^a	3	367,047	5,420	,001
Intercept	2175152,570	1	2175152,570	32119,405	,000
Sexo	168,866	1	168,866	2,494	,114
Idade	745,044	1	745,044	11,002	,001
Sexo * Idade	3,502	1	3,502	,052	,820
Error	139166,292	2055	67,721		
Total	4024370,000	2059			
Corrected Total	140267,434	2058			

a. R Squared = ,008 (Adjusted R Squared = ,006)

